

Maria Beatriz Barbosa Ferreira Soares

# **Proposta de um Plano de Comunicação Integrada para o Centro de Serviços Porsche Matosinhos**

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e  
Marketing

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Cunha Mocetão

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, ABRIL DE 2018

## **Declaração de honra**

Eu, Maria Beatriz Barbosa Ferreira Soares abaixo assinado(a), aluno(a) do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161240016, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, \_\_\_\_/ \_\_\_\_/ \_\_\_\_

---

## Agradecimentos

O presente relatório é fruto da contribuição de um conjunto de pessoas que de forma direta ou indireta, a nível pessoal ou académico, influenciaram a realização do mesmo e de tudo o que ele implica. Desta forma, aqui deixo o agradecimento:

À Instituição ISAG, por todo o apoio manifestado ao longo deste período de licenciatura e mestrado.

À minha orientadora da instituição de ensino Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Mocetão, o meu reconhecimento pela forma prestável como me orientou, ao longo de todo o estágio e relatório.

Aos colaboradores do Centro de Serviços Porsche Matosinhos pela cuidada receção e prontidão para qualquer esclarecimento, ou partilha de experiências e conhecimento. Agradeço, essencialmente, ao meu orientador de estágio da entidade acolhedora por ter permitido a realização do mesmo. Para além dele, um agradecimento especial à Marta, administrativa financeira, por rapidamente ter procedido à minha inclusão na equipa.

À minha família que reúne todo o apoio incondicional, esperando sempre o meu melhor, quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

## Resumo

O presente trabalho tem por base o relatório de estágio curricular, estágio esse efetivado na empresa Centro de Serviços Porsche Matosinhos, sob a supervisão da Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Mocetão, a fim de concluir o mestrado de Direção Comercial e Marketing.

A empresa em questão apresentava falta de um plano de comunicação propriamente definido e, nesse sentido, o défice de uma estratégia impossibilitava-a atingir melhores resultados. Neste contexto, o objetivo basilar do estágio centrou-se na implementação de uma estratégia de comunicação integrada com vista a obter um maior número de *leads*.

Para a realização do estágio e do presente relatório procedi à recolha de dados assente numa metodologia qualitativa e quantitativa de investigação. Inicialmente procedeu-se a um diagnóstico da organização, sendo efetivado um levantamento do ponto situacional, tanto a nível externo, como interno. De seguida, executou-se a definição do público-alvo e objetivos estratégicos e, posteriormente, a determinação do mix do plano de comunicação integrada de marketing, estratégia criativa e plano de meios. A última etapa do plano corresponde à calendarização e orçamentação, uma vez as normas da organização e o tempo disposto, impossibilitou a implementação e avaliação do plano.

Ainda que o objetivo principal fosse a execução do plano de CIM, a aprendizagem durante o estágio foi revelante, na medida em que o desenvolvimento de todas as atividades proporcionou a aquisição de diferentes competências técnicas, científicas, afetivas e comunicacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação Integrada de Marketing, Plano de Meios, Estágio Curricular, Mercado Automóvel.

## **Abstract**

The following work is based on the curricular internship report, executed at the Matosinhos Porsche Service Center under supervision of Teacher Cristina Mocetão in order to complete the Master in Marketing and Commercial Direction.

The company didn't have a properly and defined communication plan and the lack of strategy make impossible to obtain better results. In this context, the main goal of the internship was implement an integrated communication strategy to get more leads.

For the accomplishment of the internship and this report the method that was used was based on the quantitative and qualitative research. Initially I did an external and internal diagnosis of the organization. Next I defined the strategic target, goals and the mix of the Integrated Marketing Communications Plan. After that I chose the delivery method and defined the schedule and the budget. Due to the norms of the organization and the short time it was impossible to implement and evaluate the plan.

Although the goal was implement the CIM plan, learning during the internship was revealing since I developed activities that provided different technical, scientific, affective and communicational skills.

**Key words:** Integrated Marketing Communications Plan, Media Plan, Curricular Internship, Automobile Market.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. RAZÃO DO TRABALHO .....	1
1.2. ENQUADRAMENTO DO TEMA DO TRABALHO .....	2
1.3. OBJETIVOS DO RELATÓRIO .....	3
1.4. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO .....	3
1.5. PLANO GERAL DO RELATÓRIO .....	4
<b>2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>5</b>
2.1. OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO .....	5
2.2. PROBLEMÁTICA DA ORGANIZAÇÃO .....	5
2.3. ANÁLISE INTERNA .....	7
2.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	7
2.3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	8
2.3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	9
2.3.4. PERFIL DOS CONSUMIDORES .....	9
2.3.5. CONCORRÊNCIA.....	12
2.3.6. VENDA E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	15
2.3.7. ANÁLISE SWOT .....	18
2.3.8. MARKETING MIX.....	19
2.3.9. POSICIONAMENTO .....	23
2.4. ANÁLISE EXTERNA .....	24
2.4.1 ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DO SETOR .....	24
2.4.2. ANÁLISE PESTA .....	26
<b>3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO.....</b>	<b>29</b>
3.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) .....	29
3.3. MODELOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	33
<b>4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO ..</b>	<b>36</b>
4.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	36
4.2. ANÁLISE DOS DEPARTAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO .....	37
4.3. EXECUÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	38
4.4. EXECUÇÃO DE LIVROS DE APRESENTAÇÃO DOS VEÍCULOS .....	40
4.5 EXECUÇÃO DOS MAPAS DO PLANO DE MARKETING .....	41
<b>5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>42</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ACAP: Associação Comércio Automóvel de Portugal

CIM: Comunicação Integrada de Marketing

CPR: Custo Por Clique

CSPM: Centro de Serviços Porsche Matosinhos

PPN: *Porsche Partner Network*

SEO: *Search Engine Optimization* (Otimização dos motores de busca)

## **Lista de figuras**

Figura 1: Estrutura organizacional do Centro de Serviços Porsche Matosinhos

Figura 2: Satisfação do cliente relativa às marcas de automóveis de luxo em 2016

Figura 3: Top 10 das melhores marcas corporativas em 2016

Figura 4: Modelos de veículos Porsche

Figura 5: Posicionamento da marca Porsche



## **Lista de quadros**

Quadro 1: Principais motivações para a compra de um Porsche

Quadro 2: Perfil do consumidor do Centro de Serviços Porsche Matosinhos

Quadro 3: Média da pontuação adquirida nos inquéritos de satisfação

Quadro 4: Marcas concorrentes ao Porsche 911 eleitas pelos clientes

Quadro 5: Marcas concorrentes à Porsche eleitas pelos clientes

Quadro 6: Análise SWOT do Centro de Serviços Porsche Matosinhos

Quadro 7: Número de veículos vendidos em Portugal entre 2012 e 2017

Quadro 8: Definições de CIM ao longo do tempo

Quadro 9: Modelo concetual adotado









traduz em algo essencial para a eficácia do processo de comunicação, pois é imperativo atrair e reter a atenção dos clientes em mercados saturados com mensagens comerciais.

Na contemporaneidade, assistimos a uma enorme amplitude de competição no campo da comunicação, uma vez que esta não se verifica somente entre concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos, mas entre todas as empresas que de alguma forma oferecem produtos ou serviços para um mesmo segmento de mercado. A criação de uma sinergia, em situações de negócios, demonstra que os esforços combinados de todas as unidades de negócios têm efeito maior que a soma dos esforços individuais ou departamentais isoladamente, assim, os esforços de comunicação de uma organização devem ser integrados. A Comunicação Integrada de Marketing é, essencialmente, “a forma de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do recetor da comunicação” (Kotler e Keller, 2006: 570).

### 1.3. Objetivos do relatório

Este documento tem como objetivo preponderante descrever todas as atividades desenvolvidas, mas também demonstrar os conhecimentos e capacidades adquiridas, através dos diversos procedimentos realizados ao longo do período de estágio curricular no Centro de Serviços Porsche Matosinhos. Ainda, desenvolver conhecimento na área da Comunicação Integrada de Marketing e difundi-la com o desenvolvimento do estágio curricular. Estou convicta que a realização do presente relatório, me fará fazer um balanço de todo o estágio e de tudo o que ele abarca.

### 1.4. Metodologia de realização do relatório

Para a realização de todas as atividades desenvolvidas procedi à recolha de dados assente numa metodologia quantitativa e qualitativa de investigação. Por se tratar de um trabalho de cunho teórico, um dos métodos de pesquisa empregue foi o levantamento em fontes secundárias, que considerou livros e pesquisas já efetuadas sobre o tema em estudo.

Recorri à leitura de bibliografia relevante e recolha de informação junto de plataformas

tecnológicas, documentos e colaboradores da entidade acolhedora. Após recolha dos dados, estes foram inseridos numa base de dados, onde se procedeu à avaliação estatística, recorrendo a técnicas descritivas tais como frequências absolutas ( $n^o$ ) e frequências relativas (%), para avaliação das características e historial da organização.

### 1.5. Plano geral do relatório

O presente relatório é composto por quatro secções principais: (1) diagnóstico da organização e da problemática; (2) enquadramento técnico e científico; (3) metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização; (4) reflexão e autoavaliação do trabalho. A primeira secção diz respeito à apresentação e características da entidade acolhedora. À parte disso, a secção apresenta o diagnóstico realizado interna e externamente, durante o período de estágio, para que se perceba a situação atual da organização e as principais motivações para o desenvolvimento do Plano de Comunicação Integrada de Marketing. Na segunda secção, aborda-se o enquadramento teórico sobre a temática eleita em que foi baseado o estágio. A terceira parte contempla a descrição, o mais pormenorizadamente possível, das atividades e trabalhos executados durante o período, de forma a conciliar a aprendizagem e a experiência decorrente das atividades de estágio curricular. Na quarta e última parte é apresentada uma reflexão crítica de todo o percurso de estágio na organização, em termos da aprendizagem efetuada, a nível das competências pessoais, interpessoais e instrumentais que foram adquiridas ao longo dos três meses de estágio.

## **2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA**

### **2.1. Objetivos da organização**

Aquando da minha chegada ao Centro de Serviços Porsche Matosinhos, a fim de desempenhar o estágio curricular, era inexistente qualquer tipo de documento estratégico que relatasse um plano. Desta forma, os próprios objetivos da organização não se encontravam devidamente claros ou estipulados, sendo que ao deparar o administrador com a atual situação, este apontou vagamente que o objetivo principal seria duplicar o número de entradas de veículos na oficina, contudo sem um horizonte temporal definido. Apenas após o diagnóstico da organização foi possível traçar, conjuntamente, objetivos para a mesma que ajudassem a traduzir o que se pretendia e a indicar o caminho a seguir, a fim de os alcançar. Estabeleceu-se um objetivo principal e objetivos secundários, sendo que o objetivo principal se traduz no aumento da faturação dos três departamentos da organização -venda de veículos e peças e serviços de oficina-, em 20% até ao final de 2018. Os objetivos secundários são os seguintes: dar a conhecer a empresa, o produto e o serviço; demonstrar vantagens competitivas face à concorrência; conquistar novos clientes; fidelizar a atual base de dados.

### **2.2. Problemática da organização**

#### **2.2.1 Défice de recursos humanos para atingir o target**

A organização não dispõe de um departamento de marketing ou comunicação, sendo que as funções desta área são desempenhadas por diferentes colaboradores, de diferentes departamentos, sobretudo pela administrativa financeira que não apresenta tempo ou conhecimento cognitivo na área.

As funções de marketing executadas são essencialmente as funções obrigatórias, delegadas pela Porsche Ibérica, filial que abriga o CSPM, sendo que todos os concessionários e reparadores oficiais têm de cumprir. Ações essas que passam pela atualização da ferramenta de CRM, trabalho desempenhado pela rececionista, que consiste na atualização dos dados dos clientes, através de um telefonema que envolve



um questionário. Para além disto, a realização de inquéritos de satisfação é desempenhada pela responsável do departamento de peças que não apresenta sensibilidade ou conhecimento para o atendimento à reclamação, tampouco para dar seguimento às respostas. Por último, a supervisão de que os colaboradores da empresa assistem às formações de CRM online, propostas pela Porsche Ibérica, é uma atividade desenrolada pela administrativa financeira que não apresenta tempo para o sucedido.

### 2.2.2 Má exploração da ferramenta CRM

Para além das atividades obrigatórias descritas acima, a ferramenta de CRM não é explorada com o objetivo de aumentar o relacionamento com os clientes e, consequentemente, fideliza-los. O programa permite desenvolver ações que façam com que o cliente perceba que a empresa se preocupa com ele a um nível relacional e pessoal e não só comercial, possibilitando melhorar as negociações e aumentar as vendas. O sistema possibilita a sua utilização para uma série de ações, como analisar o histórico, a atividade, a relação com os seus clientes e o auxílio nas vendas e no atendimento à reclamação. Não obstante, a ferramenta é utilizada somente para as funções descritas no parâmetro acima, uma vez que a empresa não incentiva os colaboradores a utilizarem a mesma de forma necessária, mais exploratória e eficiente.

### 2.2.3 Abstenção da prática de ações de marketing

A organização reúne um conjunto de fatores que a impossibilita desenvolver ações de marketing, entre eles o défice de recursos humanos especializados, um orçamento baixo e a falta de interesse por parte da administração, uma vez que os investimentos em marketing não demonstram resultados financeiros imediatos. Por outro lado, as chefias preferem investir os seus esforços financeiros na oficina, nomeadamente na contratação de mecânicos, uma vez que este departamento gera resultados mais imediatos e palpáveis. O cliente deixa o seu veículo para um serviço na oficina e passadas umas horas, entra fluxo financeiro em caixa, ao contrário do que se visualiza

no marketing, que requer outras formas de avaliação de retorno e mais tempo para se verem os resultados.

#### 2.2.4 Falta de comunicação e coordenação entre as chefias e os colaboradores

O diagnóstico de cada departamento possibilitou perceber que os colaboradores apresentam um défice de acompanhamento por parte dos administradores, sendo que ao tratar-se de uma pequena empresa, são estes os seus supervisores. O Centro de Serviços Porsche não procura desenvolver sistemas de comunicação que abranjam todas as pessoas internamente, exemplo disso é a inexistência de uma reunião pelo menos mensal, o que por vezes se traduz na falta de motivação e bem-estar no trabalho. São os colaboradores que lidam diariamente com a organização e, dessa forma, apresentam maior facilidade em detetar problemas e, possivelmente, soluções.

### 2.3. Análise interna

#### 2.3.1. Caracterização da empresa

A Porsche, marca de automóveis alemã, está representada em Portugal a partir da Porsche Ibérica, uma filial da Porsche AG de Stuttgart, com os seus escritórios centrais em Madrid e um escritório de representação em Lisboa. A Porsche Ibérica é a importadora de todos os veículos e produtos Porsche para Portugal e Espanha.

O Centro de Serviços Porsche Matosinhos foi fundado a 1 de Julho de 2015, pelo Sr. Rui Franco que conta com 26 anos de experiência na marca. Este centro tem 3600 m<sup>2</sup> de área e representa o maior espaço oficial da rede em Portugal, dos cinco concessionários e dois reparadores autorizados existentes. O *core business* da Porsche em Matosinhos é, precisamente, a sua oficina, onde diariamente entram veículos de todas as idades e onde se tem levado a cabo o restauro de veículos clássicos da marca.

A Porsche em Matosinhos apresenta um crescimento sustentado até à data, procurando oferecer um serviço pós-venda de excelência, tendo em conta que apesar da venda de veículos, um Centro de Serviços Porsche encontra-se mais voltado para o pós-venda. Por outro lado, um Centro Porsche tem como maior foco a venda de veículos novos.

Apesar de o âmago da empresa ser a prestação de serviços, esta apresenta um leque variadíssimo de veículos criteriosamente selecionados, graças ao forte investimento realizado pela empresa, sendo que tanto podem ter seis meses, como se tratarem de viaturas clássicas com mais de 30 anos.

### 2.3.2. Missão, visão e valores

#### **Missão**

A missão da Porsche corresponde a uma citação textual de Ferdinand Porsche: "No começo eu saí à procura do carro com que sonhei conduzir. Como não consegui encontra-lo, decidi construí-lo." É com este espírito empreendedor e inovador que a Porsche procura continuar no futuro.

#### **Visão**

A visão da marca passa por procurar ser a fabricante de veículos desportivos exclusivos melhor sucedida do mundo.

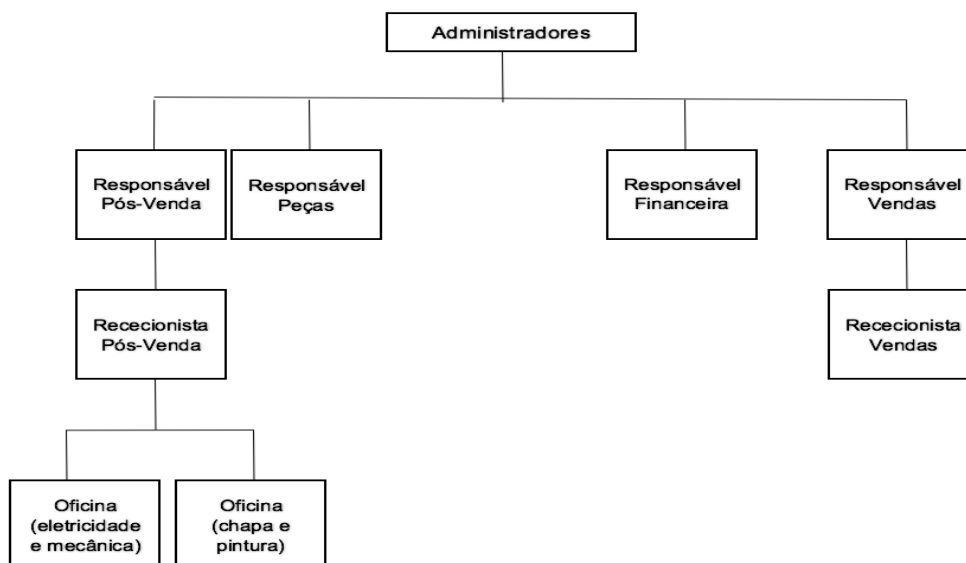
#### **Valores**

A marca assenta em quatro valores principais: tradição e inovação; prestação e uso diário; exclusividade e aceitação social; design e funcionalidade.

### 2.3.3. Estrutura organizacional

Apresenta-se de seguida a estrutura organizacional da empresa destacando-se os vários níveis hierárquicos.

FIGURA 1: Estrutura organizacional do Centro de Serviços Porsche Matosinhos



Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.4. Perfil dos consumidores

Segundo Nuno Costa, diretor de marketing da Porsche Ibérica, é cada vez mais difícil definir o cliente Porsche, devido a aspetos relacionados com uma maior gama de produtos e de preços disponíveis, contudo, segundo o mesmo, são sempre pessoas bem-sucedidas. A nível profissional, são principalmente empresários que desenvolvem os seus próprios negócios. São pessoas ambiciosas e que têm um *mindset* muito diferente e acima de tudo, consideram que conduzir um Porsche faz parte de um momento feliz do seu quotidiano, havendo um efeito de compensação. O diretor acredita que continuam a não ser a marca mais barata, económica ou eficiente, contudo, existe um gozo tremendo em conduzir um Porsche no circuito quotidiano.

Tendo em conta uma análise feita à base de dados da empresa e uma entrevista qualitativa e quantitativa ao responsável pelo departamento comercial, é possível perceber determinadas características relativas às motivações e ao perfil dos clientes da empresa.

QUADRO 1: Principais motivações para a compra de um Porsche

<b>Principais Motivações</b>
Confiabilidade mecânica; Emoção e sentimento, ou seja, os sentimentos que a condução de um Porsche desperta; A ideia de que um Porsche é o carro de sonho; Design perpétuo; Tecnologia; Valor residual, ou seja, depreciação lenta dos produtos; Status.

Fonte: Elaboração própria.

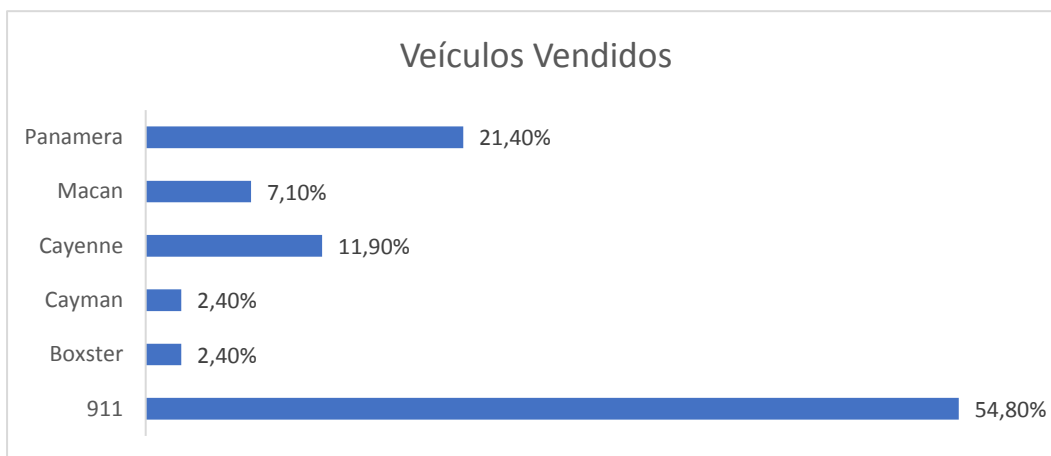
QUADRO 2: Perfil do consumidor do Centro de Serviços Porsche Matosinhos

<b>Perfil do Consumidor</b>
<b>Perfil Sociodemográfico</b>
88% são homens e 12% são mulheres; Têm em média 48 anos; Classe média alta e alta; 57% são empresários e 15% são diretores ou gerentes; Setor profissional: 33% serviços; 27% indústria; 7% construção; 7% imobiliária.
<b>Fontes de informação do Centro</b>
Primeiro contacto da própria empresa com o cliente através do comercial; Recomendação de amigos; Internet.
<b>Hábitos de compra</b>
Que veículo compram mais? 911, Panamera e Cayenne, respetivamente. Em que período do ano compram mais? Entre Maio e Julho. Em média cada cliente quantos veículos possui? Um.
<b>Hobbies</b>
Turismo e viagens: 11% Gastronomia: 6% Golf: 5%

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico abaixo indica a percentagem do volume de vendas de cada modelo Porsche desde o mês de Janeiro de 2017, até Agosto -dados disponíveis no momento de realização deste estudo-. Apesar de a nível nacional os SUVs da Porsche dominarem o volume de vendas, no Centro em Matosinhos é o Porsche 911.

**GRÁFICO 1: Número de veículos vendidos por modelo no Centro de Serviços Porsche Matosinhos de janeiro a agosto de 2017**



Fonte: Elaboração própria.

O quadro seguinte mostra um exemplo das médias resultantes de inquéritos de satisfação feitos durante o primeiro trimestre de 2017, sendo que os clientes se encontram satisfeitos em todos os casos, contudo, nunca 100% satisfeitos.

**QUADRO 3: Média da pontuação adquirida nos inquéritos de satisfação**

Mês (2017)	Média de Pontuação (%)
Jan.	95,25
Fev.	95,5
Mar.	94,75

Fonte: Elaboração própria.

As perguntas que dão origem a este inquérito dizem respeito à última compra de um produto ou serviço e relacionam-se com os seguintes parâmetros: (1) serviço técnico e relação qualidade-preço; (2) facilidade na aquisição de uma alternativa de transporte, ou seja, se foi oferecido um meio de transporte de substituição; (3) repetição de reparações, ou seja, se o problema foi solucionado na primeira vez; (4) data de entrega combinada; (5) serviço de atenção ao cliente; (6) intenção de voltar; (7) satisfação com o veículo; (8) a próxima aquisição de um veículo.

O rácio de fidelidade indica que apenas 24% dos clientes são fiéis à marca, motivando-se por aspetos relacionados com o preço (42%) e a entrega (11%).

### 2.3.5. Concorrência

Todas as marcas de luxo e superdesportivos são consideradas marcas concorrentes da Porsche, entre elas a Aston Martin, Jaguar, BMW, Mercedes-Benz, Maserati, entre outras. Segundo o sítio online Jornal de Negócios, estas registaram uma subida nas vendas do primeiro trimestre de 2017, a Ferrari registou uma quebra de 33%, a Lamborghini até à data não teria vendido nenhum veículo e a Bentley vendeu um.

Um estudo realizado pela Porsche em 2015 afirma que as marcas alternativas à Porsche, eleitas pelos seus clientes, são a BMW, a Mercedes e a Aston Martin. Outro estudo efetuado pela Porsche Ibérica, em 2017, indica que os clientes do Centro de Matosinhos têm também preferência pelas marcas BMW, Mercedes e Volvo, sendo que estas se traduzem nas marcas concorrentes diretas.

Apesar de estas marcas, o Centro de Serviços Porsche Matosinhos considera que o seu maior concorrente é o Centro Porsche Porto, dada a proximidade geográfica e o facto de ambos disputarem o mesmo mercado. Apesar de os clientes Porsche apresentarem um grau de fidelidade de 24% à marca, o nível de fidelidade relativamente ao concessionário ou à oficina é menor.

O quadro seguinte corresponde ao estudo feito em 2015 pela Porsche, acima mencionado.

QUADRO 4: Marcas concorrentes ao Porsche 911 eleitas pelos clientes

Marca	%
BMW Serie 3	21,05
Mercedes-Benz Classe E	17,27
Aston Martin (modelo indefinido)	6,6
Mercedez-Benz SL	2,9
Não consideram existir concorrência	52,18

Fonte: Elaboração própria

O quadro seguinte revela o estudo feito em 2017, relativamente à concorrência que os clientes do Centro Porsche Matosinhos elegem.

QUADRO 5: Marcas concorrentes à Porsche eleitas pelos clientes

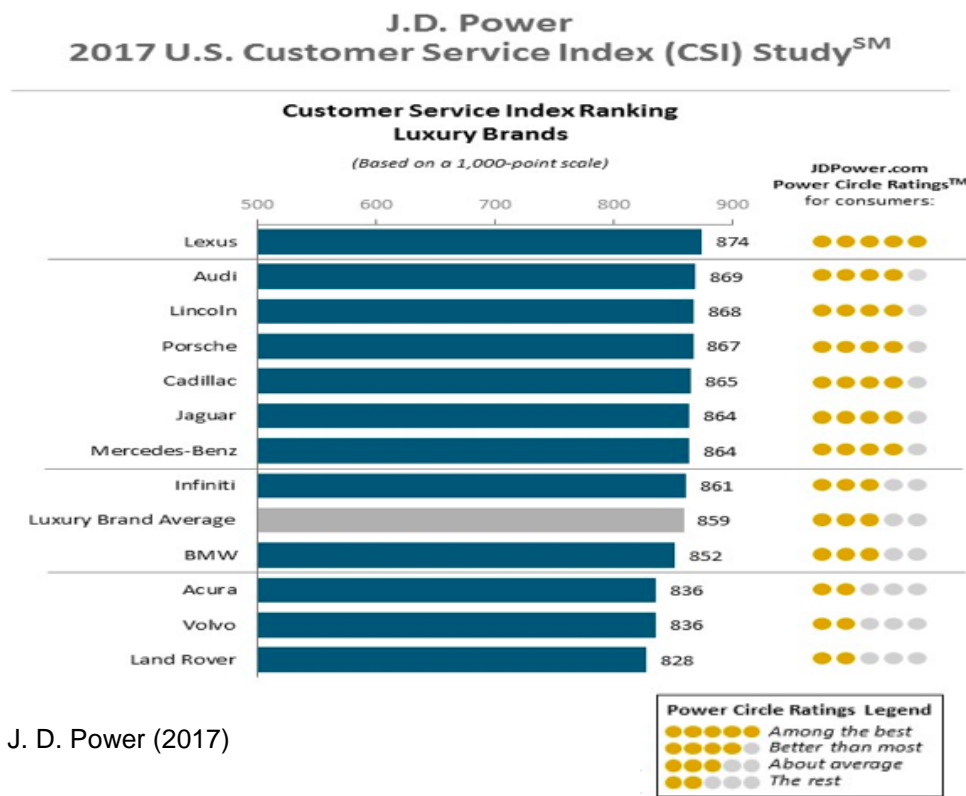
<b>Marca</b>	<b>Modelo Principal</b>	<b>%</b>
BMW	530d Sedan/Outros modelos	55
Mercedes	E 350 Sedan	36
Volvo	XC 90	9

Fonte: Elaboração própria

Observando a figura abaixo é possível comparar, a nível mundial, a satisfação dos consumidores relativamente às marcas de luxo. Trata-se de um estudo realizado junto de proprietários de veículos que visitaram um determinado departamento para serviços de manutenção ou reparação, em 2017. São tidos em conta quatro fatores para determinar essa mesma satisfação: (1) qualidade do serviço; (2) demora do serviço; (3) responsável pelo serviço; (4) facilidade de serviço e levantamento do veículo.



FIGURA 2: Satisfação do cliente relativa às marcas de automóveis de luxo em 2017



Fonte: J. D. Power (2017)

Consegue apurar-se que a Porsche tem 867 pontos em 1000, posicionando-se acima das concorrentes BMW, Jaguar e Mercedes-Benz, contudo abaixo da também concorrente direta, Audi.

A próxima tabela diz respeito às melhores marcas corporativas na Europa, relativo a 2016. É possível perceber que a Porsche ocupa o primeiro lugar, seguindo-se a concorrente BMW, sendo que as restantes marcas concorrentes não constam neste top 10.

TABELA 1: Top 10 das melhores marcas corporativas em 2016

## best brands 2016 — die Top Ten

	Beste europäische Unternehmensmarke in Europa	Beste Produktmarke
1. Platz	Porsche	Nivea
2. Platz	BMW	Coca-Cola
3. Platz	Bosch	Samsung TV, DVD, Blu-ray
4. Platz	Ikea	Rotkäppchen
5. Platz	Adidas	Lego
6. Platz	Audi	Bosch Bau- & Heimwerkerbedarf
7. Platz	Miele	Persil
8. Platz	Michelin	WMF
9. Platz	Nestlé	Apple Telekommunikation
10. Platz	L'Oréal	Lindt

Fonte: Best Corporate Brands (2016)

Por forma a comparar o marketing mix do CSPM e do seu principal concorrente, Porsche Porto, desenvolvi uma tabela que confronta o produto, distribuição, comunicação e preço de ambos, que se pode ser visualizada no anexo um. Permite defrontar os fatores controlados pela empresa que influenciam os consumidores a dar resposta a um produto ou serviço.

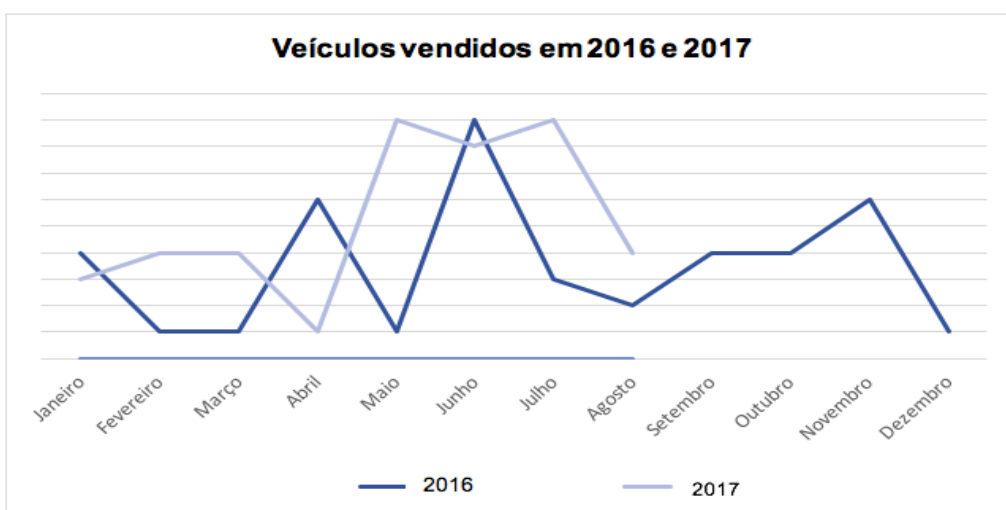
### 2.3.6. Venda e prestação de serviços

O volume de vendas da empresa apresenta um crescimento sustentando, uma vez que a venda de veículos demonstra um crescimento de 55,6%, comparando o período de

Janeiro a Agosto de 2016 e 2017. É possível perceber que em 2016 foi em Junho, seguindo-se o Novembro e o Abril e em 2017 foi em Maio e Julho, seguindo-se o Junho. Os dados apresentados não são suficientes para delinear um padrão de consumo, dada a jovialidade da empresa, contudo, é possível concluir que nos meses de Primavera e Verão se efetuam mais vendas.

Repare-se que até ao mês de Agosto de 2017 foram vendidos tantos veículos como na totalidade do ano de 2016. A empresa foi fundada a 1 de Julho de 2015 e, desta forma, comparou-se apenas os 2 anos seguintes, considerando a data de realização desta pesquisa, Setembro de 2017.

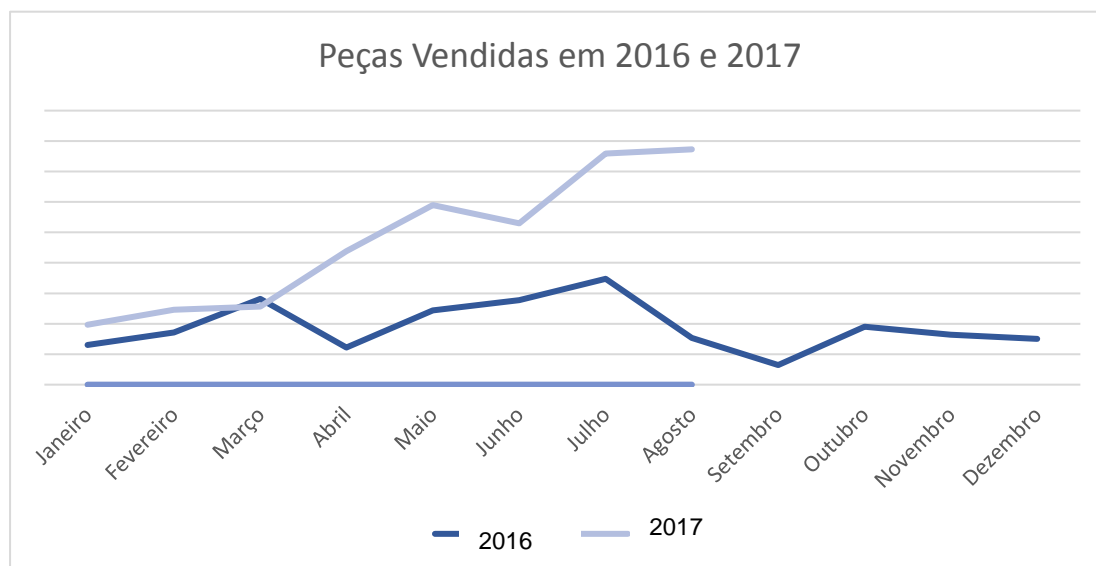
GRÁFICO 2: Veículos vendidos nos meses de 2016 e 2017



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao departamento de peças é possível apurar que as vendas entre os meses de Janeiro e Agosto de 2017 ultrapassaram a totalidade do volume de vendas do ano de 2016, sendo que em 2016 se vendaram mais peças em Julho e em 2017 em Agosto. 2017 ficou marcado com um crescimento de 89%, comparativamente a 2016.

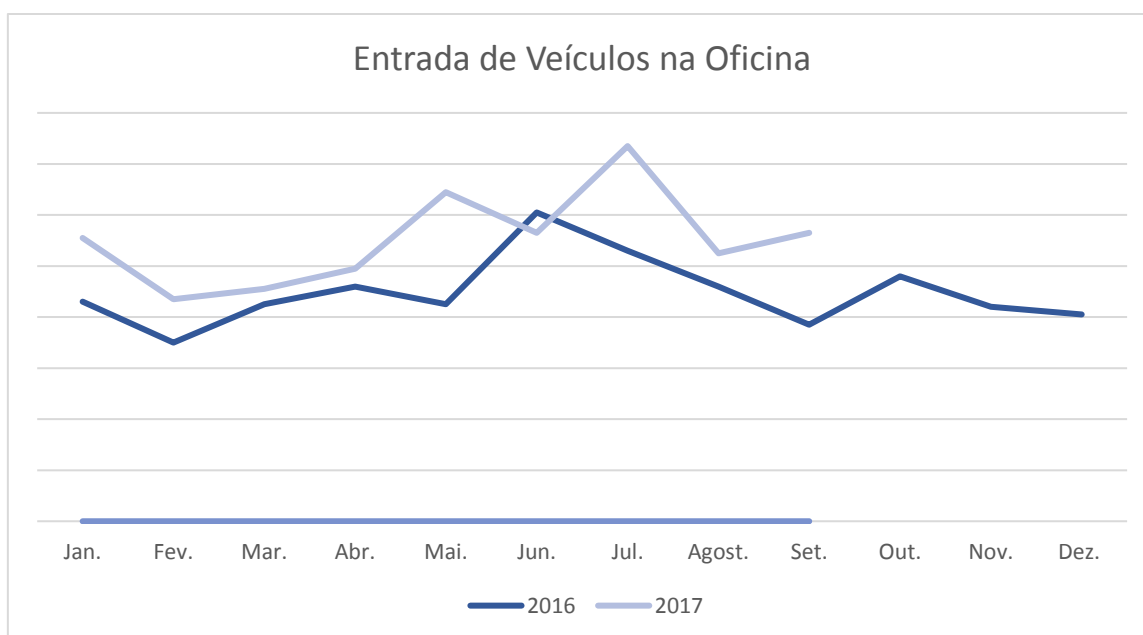
GRÁFICO 3: Peças vendidas em 2016 e 2017



Fonte: Elaboração própria

O gráfico seguinte mostra a entrada mensal de veículos na oficina do Centro Porsche de Matosinhos, sendo que apresenta um crescimento de 15,5%, tendo em conta o período entre os meses de Janeiro e Agosto de 2016 e 2017. Consegue apurar-se que apenas em Junho entraram menos veículos em 2017 do que em 2016.

GRÁFICO 4: Entrada de veículos na oficina em 2016 e 2017



Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.7. Análise SWOT

A matriz que se segue procura fazer o reconhecimento das forças e fraquezas detetadas na análise interna e das oportunidades e ameaças percebidas na análise externa. Esta análise permite definir os objetivos para a organização e ao detetar os problemas, a empresa pode focar-se nas respostas.

QUADRO 6: Análise SWOT do Centro de Serviços Porsche Matosinhos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Valor da marca;</p> <p>Ferramenta de CRM;</p> <p>Tamanho e condições do espaço;</p> <p>Mão-de-obra qualificada;</p> <p>Chegada de novos clientes;</p> <p>Venda de viaturas clássicas;</p> <p>Localização do centro cobre um grande número de cidades.</p>	<p>Não se vendem veículos novos;</p> <p>Má gestão dos veículos que se encontram em circulação na oficina e consequente mau acompanhamento dos clientes;</p> <p>Má exploração de MKT, principalmente de MKT direto e de MKT relacional, tendo em conta o segmento onde a empresa atua;</p> <p>Falta de comunicação e coordenação entre as chefias e os colaboradores;</p> <p>Ações desenvolvidas, como ações de MKT, são sujeitas a aprovação pela Porsche.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Descontentamento de muitos clientes com o serviço de oficina do Centro Porsche Porto, concorrente do Centro Matosinhos;</p> <p>Aumento das vendas de veículos de luxo em Portugal.</p>	<p>Mudança de instalações da concorrência para um espaço melhor;</p> <p>Maior aposta no MKT direto e relacional por parte da concorrência.</p>

Fonte: Elaboração própria

### 2.3.8. Marketing mix

O marketing mix é um pilar constituído por quatro variáveis controladas pela empresa que têm como objetivo atuar de forma articulada e influenciar as decisões do consumidor face ao mercado. O marketing mix que se segue corresponde à marca Porsche, apresentando algumas referências ao Centro de Serviços Porsche Matosinhos.

#### **Produto**

A Porsche procura manter a sua imagem de marca e segmentar clientes premium de alto nível. O seu objetivo sempre foi procurar apresentar produtos de qualidade, a fim de reter os seus clientes. A marca caminha nesse sentido, visto que 70% dos seus carros construídos, desde 1931, continuam nas estradas.

Apesar de a Porsche ter nascido como uma marca de desportivos, atualmente a sua gama de produtos vai muito para além disso. Para além do seu leque de veículos de diferentes categorias, a Porsche oferece alguns veículos especiais ou comemorativos como é o caso do Cayman GT4, do 911R ou do 911 GT2RS, sendo que serão produzidos apenas 1000 veículos deste último modelo, numerados e com apertados critérios de seleção de elegibilidade dos seus compradores, visto que contempla características como atingir uma velocidade máxima de 340 quilómetros por hora e 100km/h em 2,8 segundos.

O Centro de Serviços Porsche em Matosinhos não está autorizado a vender veículos novos por se tratar de um reparador, assim sendo, vende seminovos e usados. Para além desses, oferece um conjunto diversificado de produtos. Segue-se a identificação dos mesmos:

- Veículos: Porsche 911, Boxster e Cayman (desportivos), Macan e Cayenne (SUVs) e Panamera (carro citadino);
- Serviços de oficina: eletricidade; pintura; chapa; mecânica;
- Venda de peças;
- Restauro e venda de clássicos;
- Venda de merchandising.

FIGURA 4: Modelos de veículos Porsche

**Desportivos**



718 Cayman



718 Boxster



911 Carrera



911 Targa



911 Turbo



911 GT3

**Carros citadinos**



Panamera

**SUVs**



Macan



Cayenne

Fonte: Porsche.com

## **Distribuição**

A marca está presente globalmente em mais de 140 países, segundo o que consta em documentos fornecidos pelo Diretor Comercial do CSPM, sendo que a China é o maior mercado da Porsche, de acordo com o site automonitor.pt.

A Porsche Ibérica é a importadora para Portugal, onde existem cinco concessionários nacionais: Centro Porsche Braga; Centro Porsche Porto; Centro Porsche Leiria; Centro Porsche Lisboa; Centro Porsche Faro, e dois reparadores autorizados: Centro de Serviços Porsche Matosinhos e Centro de Serviços Porsche Estoril. O Centro de Serviços Porsche Matosinhos possui um showroom onde estão expostos alguns dos seus veículos e apresenta a maior área de oficina Porsche em Portugal, empregando no total 20 colaboradores. A empresa utiliza a plataforma online Standvirtual e OLX, o que permite atingir uma maior visibilidade.

## **Comunicação**

A Porsche, por se tratar de uma marca premium, segue estratégias de marketing below the line, ou seja, estratégias que procuram não comunicar em massa, com menor capacidade de abrangência. Alguns exemplos deste tipo de estratégia são o merchandising, o marketing direto, os patrocínios, as feiras e os eventos. É de salientar que a Porsche não oferece ofertas ou descontos, pois o seu target insere-se em classes sociais que não demonstram preferência por essas iniciativas. A filial Porsche Ibérica espera que todos os concessionários que se encontram ao seu abrigo cumpram determinadas ações de marketing obrigatórias, como é o caso dos inquéritos de satisfação, ou da utilização do programa CRM, contudo tem de partir de cada concessionário explorar estas ferramentas, desenvolvendo as suas próprias estratégias e construindo o seu plano comunicação ou marketing.

As ações de comunicação levadas a cabo pelo Centro de Serviços de Matosinhos até à data são as seguintes: participação em três feiras de automóveis e o patrocínio de um evento da Sic Caras que lhe possibilitou expor alguns dos seus veículos no evento e o seu aparecimento na revista Caras, revista Visão e jornal Expresso.



## Preço

O centro apresenta grandes escalas de preços, dada a vasta gama de produtos e serviços que oferece e a constante rotatividade de stock. A marca Porsche segue determinadas estratégias relacionadas com o preço. Exemplo disso, foi quando o modelo Panamera S foi introduzido no mercado, custando cerca de 113.000€. Passado um tempo depois verificou-se uma descida de preço para os 100.000€, com o objetivo de aumentar as vendas. Esta estratégia, *skimming*, em português preço de desnatação, corresponde a uma estratégia de marketing em que o preço do produto é fixado acima do preço médio de mercado. Assim, pretende-se atingir um segmento de mercado menos sensível ao preço no início, ao mesmo tempo que se posiciona o produto. Quando se consegue atingir o posicionamento pretendido ou quando o segmento de mercado menos sensível ao preço é sensível a questões como os prestígio e status, foi já satisfeito, é geralmente adotada uma estratégia de redução gradual dos preços. Desta forma, será então mais fácil atingir os segmentos de mercado mais sensíveis ao preço.

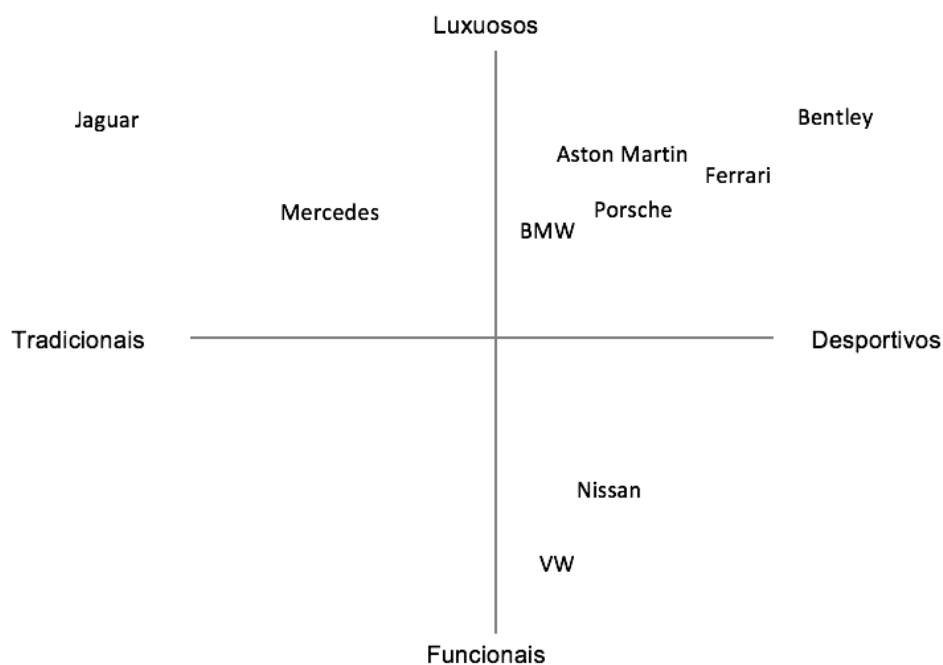
Outra estratégia utilizada pela marca Porsche é a estratégia de preços psicológicos, que corresponde à política de marcar preços tendencialmente terminados em 9 ou 90, dando ao consumidor a sensação de estar a pagar menos do que seria expectável. Desta forma, a empresa não terá prejuízos significativos a nível das suas receitas, mas o consumidor, de forma inconsciente, pode alterar o seu processo de escolha. No caso da Porsche retira 2 ou três euros.

O Centro de Serviços de Matosinhos realiza uma particularidade na prática de preços de veículos, uma vez que aplica o preço de acordo com o modelo de série do veículo. Imagine-se que se trata de um Porsche 991, um preço totalmente aleatório seria 90 991€.

### 2.3.9. Posicionamento

O posicionamento constitui um pilar fundamental no contexto da competitividade nos mercados. Apresenta-se na figura 5, o posicionamento da marca em estudo.

FIGURA 5: Posicionamento da marca Porsche



Fonte: Elaboração própria

A Porsche oferece produtos de alta qualidade por um preço *premium*. A marca simboliza um estilo de vida devido ao seu status e aos atributos associados aos seus produtos, conseguindo o objetivo final de se posicionar na mente dos consumidores, diferenciando-se em termos de atributos ou benefícios, qualidade, preço e uso ou usuário para maximizar a marca. A Porsche posiciona-se como um carro desportivo *premium* de alta qualidade e de alto preço. Ela compete quer com marcas de luxo, como a BMW, a Mercedes e a Audi, encontrando-se posicionada acima destas, quer com marcas exclusivas, como a Ferrari ou a Aston Martin, posicionando-se abaixo.

Focando-se no segmento de luxo com carros desportivos e veículos utilitários, a Porsche fornece ao consumidor um quadro de referência para a empresa, oferecendo um produto distinto em cada segmento de veículo.

## 2.4. Análise externa

### 2.4.1 Análise e caracterização do setor

De acordo com os dados estatísticos da Associação Automóvel de Portugal, lançados no mês de Agosto de 2017, as vendas de veículos automóveis têm vindo a aumentar desde 2012, em Portugal. Repare-se nos dados abaixo emitidos pela ACAP:

QUADRO 7: Número de veículos vendidos em Portugal entre 2012 e 2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>JAN</b>	6 959	7 021	9 261	11 840	13 940	15 028
<b>FEV</b>	6 902	7 517	10 547	14 307	18 029	18 861
<b>MAR</b>	9 643	9 624	14 152	20 081	26 459	25 980
<b>ABR</b>	8 400	8 042	12 314	15 016	15 978	18 830
<b>MAI</b>	10 668	10 093	13 782	18 345	20 851	23 653
<b>JUN</b>	10 803	12 735	15 735	21 072	23 369	24 834
<b>JUL</b>	9 256	10 843	14 169	15 545	15 632	17 572
<b>AGO</b>	5 442	6 141	7 741	9 437	10 708	11 937

Fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal

Acrescenta-se que de acordo com um estudo do Observador Cetelem, presente no site dinheirovivo.pt, realizado em 2016, os portugueses estão entre os que mais compram automóveis topo de gama e cerca de um quarto tem mesmo uma viatura de marca *premium*. O documento que analisa os desafios do setor automóvel, mostra que este segmento *premium* representa já 24% das vendas de veículos novos em Portugal. De acordo com os dados da Associação Automóvel de Portugal (ACAP), em janeiro de 2017 foram vendidos 15.028 automóveis ligeiros, o que representa uma subida face ao mesmo mês de 2016, quando foram vendidos apenas 13.940 veículos.

Apenas a Alemanha, o Reino Unido e a Bélgica apresentam quotas de mercado mais elevadas para marcas topo de gama, com 29%, 27% e 27% respetivamente, entre os

quinze países analisados pelo Observador Cetelem. O estudo revela que é na Europa que as marcas *premium* são mais representadas, com um mercado apoiado essencialmente pelas empresas, através de soluções de financiamento e aluguer de longa duração. O estudo aponta ainda outros fatores que levam ao crescimento das marcas topo de gama, como a aposta em modelos alternativos, o que parece cativar novos segmentos de consumidores. As análises e previsões deste estudo foram realizadas em colaboração com a empresa de estudos e consultoria BIPE, com inquéritos conduzidos pela TNS Sofres em quinze países: África do Sul, Alemanha, Bélgica, Brasil, China, Espanha, Estados Unidos da América, França, Itália, Japão, México, Polónia, Portugal, Reino Unido e Turquia.

Por outro lado, segundo o site Jornal de Negócios, Agosto de 2017, as marcas de carros que cresceram mais em vendas foram as marcas de luxo, tais como a Bentley e a Porsche, com a Porsche a liderar o crescimento. O aumento é de 80,8% no ano de 2017, até ao momento, tendo sido vendidos no país 132 veículos. O crescimento da Porsche em Julho foi ainda mais expressivo, com as vendas a mais do que duplicarem para 18 unidades. Também a Porsche aumentou o número de automóveis vendidos nos primeiros sete meses do ano, um crescimento de 125% face ao mês homólogo e de 80,8%, quando comparado com o mesmo período do ano 2016.

Há outras marcas de luxo com crescimentos acentuados, contudo o número de carros vendidos é tão reduzido que é incomparável. Caso disso é a Aston Martin que cresceu 80%, mas com nove carros vendidos nos primeiros sete meses do ano de 2017. Na comparação homóloga, tendo em conta apenas o mês de Julho, a Porsche traduz-se na marca que mais cresce.

Ainda segundo o jornal online Observador, 1 de Janeiro de 2017, em 2016 a Porsche estabeleceu o seu máximo histórico de vendas, batendo o resultado alcançado no ano anterior. A marca vendeu nos últimos 12 meses 237.778 automóveis. O Macan, o SUV mais pequeno da marca alemã, cujo valor de comercialização varia entre os 83 e os 110 mil euros, foi o veículo Porsche mais procurado no ano 2017, com 95.642 exemplares vendidos, um aumento de 19% face a igual período do ano anterior. Desempenhos positivos também para o 911, mais 2% do que em 2015, e para o 718 Boxster, cujas vendas cresceram 9,0%, para 12.848 automóveis entregues.

A região Ásia-Pacífico foi a que mais contribuiu para o resultado alcançado, graças às 93.121 unidades aí vendidas, mais 6% do que em 2015, seguindo-se a Europa, 78.975

unidades vendidas, resultado de um crescimento de 5,0%, e a América do Norte, vendas de 65.591 automóveis, mais 6,0% do que em 2015.

Já por países, China e EUA são os dois grandes polos de vendas da Porsche, atualmente, tendo absorvido no ano passado, respetivamente, 65.246 e 54.280 automóveis da marca alemã.

#### 2.4.2. Análise PESTA

A análise do ambiente externo permite identificar oportunidades e ameaças, facilitando a formulação da estratégia. O comportamento dos clientes e as ações das empresas são influenciados por tendências e evoluções globais, o que se traduz em meio envolvente contextual. O meio envolvente de um mercado é constituído pela envolvente demográfica, envolvente sociocultural/ambiental, envolvente económica, envolvente político-legal, envolvente tecnológica e envolvente sociocultural/ambiental. De forma resumida apresenta-se um enquadramento dos fatores macroambientais:

##### 1) Político-Legais:

1. Alterações da política fiscal como o aumento do IVA, do imposto sobre os veículos (ISV) e do imposto único de circulação (IUC);
2. Mudanças Governativas em 2017;
3. Alterações na TSU;
4. Término do incentivo fiscal de abate;
5. Elevada fiscalidade sobre modelos.

##### 2) Económicos:

1. Crise económica e financeira global;
2. Diminuição da taxa de desemprego em 2017;
3. Estabilidade da taxa de inflação e da taxa de juros em 2017;
4. Risco elevado do aumento das taxas de inflação, juros e câmbio;
5. Agravamento das condições de financiamento e de acesso ao crédito bancário bem como o aumento dos impostos;
6. Aumento do salário mínimo, vai fazer com que empresas que pagam baixos salários sejam forçadas a aumentar custos salariais;

7. Aumento do investimento em 2017;
8. Indisponibilidade de crédito para empresas endividadas;
9. Indústria automóvel significativa em Portugal, contribuindo para o emprego e para o PIB Português;
10. Valores altos de portagens e combustível, com aumento em 2018;
11. Aumento das exportações para a Europa, que é o principal mercado de exportação do setor automóvel.

### **3) Social:**

1. População envelhecida;
2. Recurso à emigração;
3. Baixo rendimento médio disponível;
4. Alteração no comportamento de compra pelo consumidor;
5. Preocupação em relação ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável da economia;
6. A nação divide-se relativamente ao investimento. Enquanto que alguns portugueses arriscam, outros mostram-se mais cautelosos;
7. O povo português tem tendência para o excesso de otimismo em detrimento do realismo perante o investimento. Exemplo disso é a quantidade de população portuguesa que possui um iPhone

### **4) Tecnológico:**

1. Avanço rápido das tecnologias;
2. Maior exploração dos híbridos;
3. Mudança de tecnologia utilizada pelo setor automóvel;
4. Investimento em I&D;
5. Conexão à Internet devido ao desenvolvimento de dispositivos móveis que se tornaram imprescindíveis, nomeadamente, telemóvel, computador portátil e *tablets*;
6. Aproveitamento de novas técnicas, máquinas, e novos processos de fabrico levará a uma melhor qualidade do produto e a uma maior e mais rápida comercialização, melhorando o seu potencial;
7. Um dos projetos em desenvolvimento no sector automóvel é a criação de veículos protetores do ambiente, que não necessitam de condutor e funcionam com avançados sistemas de navegação

**5) Ambiental:**

1. Incentivo a produtos mais ecológicos e menos poluentes;
2. Aposta em tecnologia que permite reduzir a emissão de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) dos automóveis

### **3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO**

#### **3.1. Definição de Comunicação Integrada de Marketing (CIM)**

A integração das ferramentas promocionais começou a ser percebida como imperativa para o sucesso de uma organização no final dos anos 80, início dos anos 90. Apesar de a sua conceitualização e desenvolvimento terem surgido nesta época, os estudos sobre a sua implementação são recentes. Esta época foi caracterizada pelo rápido desenvolvimento de áreas como promoção de vendas, marketing direto e relações públicas. O aparecimento do conceito de Comunicação Integrada de Marketing, doravante abreviada como CIM, emergiu como uma evolução natural nas comunicações de marketing, motivada por mudanças significativas do mercado, dos media e dos consumidores.

De acordo com Holm (2006), o desenvolvimento da CIM deve-se a determinados fatores que demonstram a necessidade de ajustar estratégias e objetivos e assim alterar paradigmas do marketing e da comunicação, tais como: o rápido avanço tecnológico, a desregulação dos mercados, a globalização da economia, a individualização de padrões de consumo e a emergência de novas tecnologias de informação. Para além destes, a existência de consumidores cada vez mais informados e exigentes, a reduzida eficácia de meios e a utilização de métodos de comunicação segmentados, as exigências colocadas aos marketeers e a maior necessidade de demonstrar o retorno financeiro das campanhas às empresas. Estes fatores levaram as empresas a sentir necessidade de reconsiderar os pontos críticos de sucesso e a desenvolver estratégias de posicionamento sustentável no mercado (Kliatchko, 2005). A CIM é assim apresentada como um “paradigma revolucionário” (Schultz et al, 1994) que provoca mudanças na forma como se encara e gere a comunicação de marketing. Ela potencia uma nova forma de trabalhar e combinar os elementos do marketing mix. Keller (2016), argumenta que com os radicais avanços tecnológicos globais, a comunicação vive num novo meio com capacidades renovadas, onde os consumidores e as organizações conseguem comunicar e relacionar-se, de forma cada vez mais rápida e facilitada, qualquer que seja o canal, o local ou o tempo.

A CIM foi considerada um dos maiores desenvolvimentos no mundo do Marketing, bem como a mais recente tendência (Kitchen, 2003 in Holm, 2006). Holm (2006) acredita que o principal objetivo da comunicação de marketing relaciona-se com a criação de



valor e a relação entre custos e benefícios. Para o autor apenas a gestão da comunicação da marca, de forma integrada e com cariz estratégico, pode ajudar as organizações a atingir uma posição competitiva forte e sustentável. Kotler e Armstrong (2013) completam a ideia, defendendo que a CIM implica a integração cuidadosa e coordenada de todos os canais de comunicação que uma empresa utiliza para entregar uma mensagem clara, coerente e convincente sobre a organização e os seus produtos.

Nos dias de hoje, observa-se um mercado muito saturado e que apresenta um alto nível de competitividade com tendência a crescer, dessa forma, urge a necessidade de uma abordagem mais holística. O facto de a CIM se basear numa perspetiva orientada para o consumidor e focada numa abordagem relacional, sustentada pela comunicação, tem condições para substituir os paradigmas de marketing tradicionais, essencialmente transacionais (Porcu, Barrio-García and Kitchen, 2012).

Shimp (2002), defende que a Comunicação Integrada de Marketing é o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais. Este autor indica que o objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo, considerando todos os pontos de contacto que um cliente tem como a marca como possíveis canais de entrega de mensagens. Em outro momento, Shimp (2009) acrescenta que a CIM é um processo de comunicação que engloba o planeamento, a criação, a integração e a implementação de diversas formas de comunicação que são lançadas ao longo do tempo para os clientes ou potenciais clientes de uma marca.

Neste trabalho propõe-se o conceito defendido pelos autores Porcu *et al* (2012: 326) que afirmam que a CIM “é como um processo sistémico e interativo de planeamento multifuncional e de otimização das mensagens para os *stakeholders*, com o objetivo de comunicar com coerência e transparência, de forma a alcançar sinergias e levar a relacionamentos lucrativos no curto, médio e longo prazo”. Por outras palavras, segundo estes autores, a CIM não é um processo linear, é antes um processo circular que representa o conjunto de relacionamentos que são estabelecidos e que criam valor para a marca. Assim, a CIM procura executar um plano estratégico de comunicação integral, através da reunião de um conjunto de alicerces que atuam articuladamente com o objetivo de transmitir a mensagem ao público-alvo ou à sociedade como um todo, de forma harmónica e coerente.

Com a pesquisa de literatura em torno da definição de CIM, constatou-se que os investigadores na área de comunicação de marketing não atingiram um consenso em

relação ao conceito geral, reparou-se nomeadamente nos desafios referentes à sua operacionalização, como quais as condições que promovem as organizações a utilizar esta ferramenta estratégica (Dewhirst and Davis, 2005). Para finalizar esta parte do trabalho, segue uma revisão de literatura que mostra a evolução do conceito de CIM ao longo do tempo.

QUADRO 8: Definições de CIM

Autor	Conceito
Associação Americana de Agências de Propaganda (1989)	Apresenta a CIM como um conceito que consiste na coordenação e consistência de mensagens e de canais de comunicação. Utiliza uma variedade de disciplinas de comunicação para trabalhar, com sinergia, com base em um plano abrangente.
Schultz (1991)	Defende a CIM como um processo que inclui consumidores e prospectos, respostas comportamentais e o cuidado de relacionamentos e da lealdade do cliente.
Schultz (1998)	É um processo de negócios estratégicos com uma noção ampliada de comunicação da marca, sujeito a mensurabilidade. Especificou de forma mais explícita os múltiplos mercados, inclusive públicos externos e internos.
Swain (2004)	O conceito apoia-se na ideia de coordenar toda a organização com enfoque nos contactos estabelecidos com os consumidores. O controlo das atividades de CIM deve ser executado pelos altos executivos da organização.
Holm (2006)	Os objetivos principais da CIM são a criação de valor, atingir a percepção do comportamento de compra e a relação entre custos e benefícios de um serviço ou produto, através de uma comunicação direcionada.
Kliatchko (2008)	É um processo direcionado para os consumidores constituído pela gestão estratégica entre as partes interessadas da organização e o conteúdo oriundo dos programas de comunicação.
Clow e Baack (2011)	Corresponde a um processo contínuo de integração de todas as ferramentas e canais de comunicação de marketing de uma empresa, maximizando o impacto sobre os consumidores e outros <i>stakeholders</i> , a um baixo custo.
Porcu, Barrio-García e Kitchen (2012)	Segundo os autores a definição de CIM engloba três abordagens diferenciadas: (1) <i>inside-out</i> ; (2) <i>inside-in</i> ; (3) estratégia <i>cross-functional</i> .

Fonte: Elaboração própria adaptado de Kliatchko (2005), Swain (2004), Holm (2006), Kliatchko e Schultz (2014), Clow e Baack (2011), Porcu, Barrio-García e Kitchen (2012).

### **3.2 Definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing**

O plano de CIM é o “documento que traça as orientações da comunicação de marketing da empresa, incluindo metas e objetivos por produto, estratégias e táticas que dirigirão os esforços a desenvolver e os respectivos orçamentos.” (Castro, 2007: 93). O plano de comunicação deverá ser parte integrante da estratégia de marketing e assim deverá interferir na definição dos seus objetivos. A sua execução engloba estipular os objetivos, determinar o público-alvo e o mix da comunicação mais adequado. Os objetivos principais do plano de comunicação passam pela atribuição de notoriedade à marca, promoção, informação, venda e divulgação ou fidelização ao produto ou serviço. Depois de delimitar e estipular os objetivos, há que ajustar o mix da comunicação aos mesmos. O mix da comunicação é “a combinação de instrumentos de comunicação de que a empresa se serve nas suas atividades de comunicação de marketing” (Castro, 2007: 96).

Para Keller (2001: 825) um programa de comunicação integrada de marketing “envolve o desenvolvimento, implementação e avaliação dos programas de comunicação de marketing, utilizando múltiplas opções de comunicação nas quais o design e execução de qualquer opção de comunicação reflete a natureza e conteúdo de outras opções de comunicação que também façam parte do plano de comunicação”.

Reid, Luxton e Mavondo (2005) consideram que as dimensões estratégicas de CIM se encontram relacionadas com a qualidade, abrangência e flexibilidade do processo de planeamento e desenvolvimento estratégico de CIM. A consistência estratégica é uma dessas dimensões e requer a adoção de mecanismos que permitam à marca alcançar uma posição através dos elementos do marketing mix.

Para Elliot e Boshoff (2008) um plano de CIM deve ser um plano abrangente e sincronizado que avalia os diferentes papéis estratégicos, das diferentes ferramentas de comunicação e que as combina, de forma a criar o máximo de impacto na comunicação das empresas, sem esquecer a clareza das mensagens e a consistência das ferramentas selecionadas. De acordo com estes autores, o plano de CIM deve ser incorporado na estratégia da empresa, para que as mensagens promocionais sejam transmitidas de forma eficaz.

Clow e Baack (2011) definem o plano de CIM como algo mais do que um mero plano escrito e exclusivo ao departamento de marketing. Os autores defendem a utilização de

todas as ferramentas do marketing mix no plano de comunicação de uma organização, de forma a tornar as comunicações feitas para os clientes e outros *stakeholders* coerentes. Ainda segundo os mesmos autores, o plano de CIM deve transmitir uma mensagem unificada, coordenada e harmoniosa aos consumidores, através de cada componente do marketing-mix (produção, preço, distribuição, promoção). Os autores defendem a existência de três novas tendências que emergiram no contexto da comunicação de marketing: (1) responsabilização pela análise de resultados mensuráveis; (2) alterações nas tarefas desenvolvidas pelos parceiros nos programas de publicidade; (3) aumento da importância de novos meios de comunicação alternativos (blogs, sites interativos, Facebook, Youtube) que se traduzem em ferramentas eficazes para atingir os públicos-alvo. Para Clow e Baack (2011), a empresa deve ter em conta duas tendências emergentes no âmbito da comunicação de marketing, aquando do desenvolvimento do seu plano de CIM: o crescimento dos novos meios de comunicação, que se desenvolveram com a Web 2.0. e a importância da medição dos resultados obtidos como algo tangível.

### **3.3. Modelos de comunicação integrada de marketing**

Apesar de existirem diferentes modelos que criam o suporte conceptual ao conceito de comunicação integrada de marketing, ainda há poucas evidências empíricas que substanciem o seu valor de forma quantificável, pois ainda é difícil encontrar um bom instrumento de medida da performance em marketing (Reid, Luxton and Mavondo, 2005).

O modelo de Plano de CIM segundo e Kitchen (2000) corresponde a um modelo evolutivo de quatro fases, onde é feita a divisão entre dimensões estratégicas e táticas. Os quatro níveis que apresenta são os seguintes: (1) coordenação tática das comunicações de marketing; (2) redefinição do âmbito das comunicações de marketing; (3) aplicação de tecnológicas de informação; (4) integração financeira e estratégica.

O modelo de Reid *et al* (2005) sugere a divisão do plano de CIM em duas dimensões: dimensão estratégica e dimensão tática. O plano estratégico, por sua vez, define-se com base em cinco dimensões: (1) baseado em pressupostos do mercado e expectativas financeiras; (2) conectividade entre clientes e *stakeholders*; (3) consistência estratégica; (4) integração funcional; (5) compromisso de recursos para a

comunicação integrada de marketing. O plano tático relaciona-se com as atividades estratégicas de curto prazo e baseia-se em três dimensões: (1) consistência a nível das campanhas; (2) transparência a nível das campanhas; (3) coordenação a nível das campanhas.

A metodologia apresentada por Caemmerer (2009) apoia-se em 6 fases: (1) análise da situação interna, associada à organização e ao produto, e externa, associada aos concorrentes, consumidores e ao mercado; (2) identificação das oportunidades de comunicação, através da delineação de objetivos de marketing ou definição do target; (3) seleção da agência que promova o briefing criativo, o convite a concurso e, por último, a seleção da melhor agência; (4) desenvolvimento e implementação de uma campanha que envolve a seleção do mix de comunicação, criação executiva, seleção dos média e do público-alvo chave; (5) avaliação da evolução da campanha antes, durante e após a sua execução, *trackings*, e avaliação da sua eficácia e eficiência; (6) planeamentos futuros que se traçam com base no *mindset* que permanece nos consumidores e campanhas de follow-up.

O processo de comunicação integrada de marketing proposto por Schultz (2010) apresenta cinco etapas: (1) identificação do cliente através de dados comportamentais, ou seja, a compreensão do cliente como pessoa e não como um grupo demográfico; (2) valoração dos atuais e futuros clientes, onde se avalia quanto se deve investir em cada cliente atual e futuro, em termos de comunicação de marketing; (3) criar e transmitir mensagens e incentivos de comunicação que tenham impacto comportamental nos potenciais e atuais clientes; (4) estimar o retorno de investimento no cliente que passa por perceber se nas fases anteriores se obteve sucesso. Se existir um conhecimento dos clientes atuais e potenciais, é possível prever os resultados e estimar retornos e gastos; (5) orçamento, avaliação e alocação e reciclagem que se traduz em desenvolver um plano de investimento com base na previsão dos retornos do programa.

Clow e Baack (2011) apontaram quatro pilares principais que definem a construção do plano de CIM: (1) identificação, coordenação e gestão de todas as formas de comunicações de marketing; (2) análise dos métodos de contacto com os clientes; (3) criação de programas que permitam customizar a extração de informação de cada cliente; (4) criação de insights que suportem o planeamento estratégico. Referem os mesmos autores que o modelo de plano de CIM deve apresentar uma estrutura com 6 etapas: (1) análise do macro e micro ambiente da empresa, onde se procede à recolha e análise de dados primários e à pesquisa e análise de dados secundários; (2) análise

SWOT; (3) determinação dos objetivos de comunicação de acordo com o público-alvo, a quota de mercado, as perspetivas e o posicionamento desejado; (4) definição das estratégias de comunicação quanto ao marketing mix, ao posicionamento, à diferenciação e ao *branding*; (5) definição de táticas necessárias para suportar as estratégias definidas anteriormente; (6) implementação das táticas e execução da calendarização e orçamentação; (7) avaliação da performance e controlo do plano.

O modelo selecionado para ser base do plano desenvolvido no estágio curricular foi o proposto por Clow e Baack (2011), por se considerar ser o mais completo após confronto com outros modelos conceituais, apresentando uma estrutura abrangente e organizada em 7 fases. Para além disto, de todos os modelos apresentados é o que permite desenvolver um plano mais ajustado à fase inicial em que a organização se encontra relativamente ao marketing e à comunicação.

QUADRO 9: Modelo conceitual adotado

Análise Situacional
Análise SWOT
Objetivos de comunicação
Estratégia de comunicação
Plano Tático de comunicação
Implementação Plano Tático
Avaliação da Performance e Controlo do Plano

Fonte: Clow e Baack (2011)

## **4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO**

### **4.1. Considerações iniciais**

As funções correspondentes à área de marketing, tal como foi referido, são levadas a cabo pela administrativa financeira que deve cumprir uma série de atividades de marketing, ditadas pela Porsche Ibérica. Estas atividades são comuns a todos os concessionários e reparadores oficiais, entre elas a utilização do sistema CRM (Customer Relationship Management), sustentado pela informática que tem como propósito um melhor relacionamento com os consumidores. Apesar de ser uma ferramenta pouco explorada pelo Centro de Serviços Porsche Matosinhos, o programa permite a constante atualização e automação do perfil e histórico do cliente, o que faz com que este perceba que a empresa se preocupa com ele a um nível relacional e pessoal e não só negocial. Com os dados coletados pelo CRM, os vendedores adquirem informações sobre todo o histórico de vendas, inclusive o ticket médio (a média de gastos em cada compra). E esta informação é usada para melhorar as negociações e aumentar as vendas para cada cliente. Antes de abordar um cliente, o vendedor pode rapidamente analisar quais são as suas características e, assim, ofertar os produtos e serviços mais adequados.

O CRM concede e regista automaticamente quantos clientes a empresa adquiriu e quantos deixaram de fazer negócios e mostra a faturação mensal de cada um, o que pode auxiliar no sistema de benefícios.

Além da utilização do CRM, a empresa recorreu a duas ações de marketing, durante os seus dois anos de atividade, desenvolvidas um pouco por todos os departamentos, dado o défice de um departamento de marketing ou alguém especializado. A empresa participou em uma feira automóvel, em Junho de 2017, o Salão Auto, no Porto, permitindo aumentar a sua visibilidade e notoriedade no mercado. Para além dessa, desenvolveu uma parceria com um evento da SIC Caras, em Setembro de 2017, possibilitando-lhe expor alguns dos seus automóveis no evento e a participação, como patrocinadora, na revista Caras e Visão e jornal Expresso.

A principal prioridade durante o estágio curricular foi desenvolver o plano de comunicação integrada de marketing, ajustado às necessidades e objetivos da



organização que poderá vir a ser utilizado, se assim a direção o entender e a Porsche Ibérica autorizar, ou reajustado. O diagnóstico possibilitou que a direção realizasse comparações estatísticas e documentadas da atividade da organização durante os seus dois anos de existência.

#### 4.2. Análise dos departamentos da organização

Durante as primeiras semanas de estágio curricular foi sugerido, pelo orientador, proceder à execução de duas atividades: (1) descrição das funções<sup>1</sup> de cada colaborador (com exceção dos mecânicos); (2) análise dos pontos fracos<sup>2</sup> de cada departamento e respetivas sugestões<sup>3</sup> de melhoria. O objetivo era conhecer a organização e os seus principais procedimentos, permitindo que alguém externo, sem ideias pré-concebidas e pensamentos viciados, dê-se o feedback do que observou e analisou. Procedeu-se à descrição das funções dos colaboradores dos diversos departamentos, inexistente até então, de forma a uniformizar os *role profiles*. A análise e descrição de funções contemplou uma lista de tarefas a desenvolver na organização e respetiva função que deve ser do pleno conhecimento do colaborador e da chefia, para que esta última entenda as necessidades de formação e desenvolvimento e, posteriormente, se proceda à avaliação de desempenho. De seguida, o documento foi aprovado pelo administrador e distribuído pelos colaboradores para sua própria leitura, procedendo-se ao seu arquivo devidamente datado e assinado.

A análise dos pontos fracos consistiu em observar cada departamento, com o objetivo de perceber se as funções dos colaboradores correspondem ao que estes executam na realidade, a par da sua relação com os clientes, uma vez que praticamente todos os membros da organização tem com eles contacto direto. No final desta análise, como sugestão do orientador de estágio, procurei apresentar sugestões com base no meu conhecimento cognitivo e pertinente.

Para as atividades em cima descritas, os métodos de recolha de dados utilizados, para além da técnica de observação, foram qualitativos, nomeadamente entrevistas individuais e sessões de Brainstorming, onde se reuniu os diferentes colaboradores de

---

<sup>1</sup> Em anexo, exemplo da descrição das funções de um dos colaboradores

<sup>2</sup> Em anexo, exemplo de uma lista de pontos fracos, observados em um departamento.

<sup>3</sup> Em anexo, exemplo de uma sugestão de melhoria para um ponto fraco detetado.



cada departamento. Durante esta atividade procurou-se perceber, essencialmente, a situação atual da empresa relativamente a ações de marketing, segundo a perspectiva dos colaboradores e o que cada um faz nesse sentido. Esta análise permitiu recolher dados que viriam a ser posteriormente utilizados na execução do plano de CIM.

#### 4.3. Execução do plano de comunicação integrada de marketing

Convém salientar que toda a intenção de desenvolvimento de atividades de marketing, por parte dos centros e reparadores oficiais Porsche, deverá ser sujeita a aprovação pela Porsche Ibérica. As redes sociais de todos os postos Porsche são geridas por alguém definido pela Porsche Ibérica que segue uma linha de atuação idêntica. De mais a mais, o sítio na Internet também apresenta uma estrutura comum e conteúdo similar inalterável a todos os concessionários Porsche e reparadores autorizados.

Tal como foi referido, dada a ausência de um planeamento estratégico de marketing ou comunicação, a execução de um plano de comunicação integrada de marketing pareceu-me importante, uma vez que a sua correta implementação pode aumentar o valor da marca e da organização, fazendo com que surjam associações favoráveis na mente do consumidor. Como consequência do aumento do valor de uma marca, a fidelidade do consumidor tende também a crescer, permitindo que a empresa atinja, mais facilmente, os seus objetivos financeiros e não financeiros.

Numa primeira fase, foi executado um diagnóstico interno e externo, através da recolha e análise de dados presentes em documentos ou em plataformas tecnológicas e através de entrevistas qualitativas. É necessário ter uma visão atual clara da empresa e do mercado, por forma a escolher ferramentas de comunicação que vão ao encontro das circunstâncias enfrentadas pela organização naquele determinado momento.

Através dos dados empíricos recolhidos, com as táticas anteriormente referidas, foi possível analisa-los e interpreta-los de forma a poderem ser transformados em resultados e conclusões, o que auxiliou a deteção de pontos fortes e fracos da organização. Fazer uma análise interna e externa é fundamental, de forma a perceber as oportunidades que possam surgir e a recolha de dados secundários auxiliou a determinação dessas mesmas oportunidades e ameaças.

A análise de registos e do histórico de cada cliente, possibilitou a identificação do público-alvo, uma vez que é necessário conhecer e entender o público da organização

para que se possa comunicar eficientemente com ele. A definição objetiva do público afetou as decisões tomadas, nomeadamente a determinação da mensagem, como e onde será comunicada e os respetivos suportes. O importante é que a escolha dos meios e processos de comunicação seja definida pelo estudo mercadológico junto do público a ser atingido e não pelas preferências da entidade que está a comunicar. Desta forma, foi possível efetuar-se a identificação do público-alvo: perfil social, hábitos, costumes, desejos, necessidades, como procura informação, entre outros.

No que diz respeito ao plano de CIM do CSPM, relativamente aos critérios sociodemográficos, o público-alvo é composto pelo género masculino, pertencente a uma classe A (alta) e B (média alta), com elevado rendimento, e com mais de 45 anos de idade, visto que são estes que apresentam maior poder de compra, sendo que a média de idades dos detentores Porsche ronda os 54 anos de idade. De acordo com os critérios psicográficos, estes clientes têm uma dimensão psicológica, com elevada apreciação de luxo, valorizam a condução, o design e a tecnologia. Desta forma, de acordo com a análise de mercado e com os objetivos do plano de comunicação, o público-alvo refere-se à categoria masculina com idade superior a 45 anos de idade e pertencente à classe A e B.

Uma vez que a generalidade dos clientes Porsche sabe que é essa a marca do produto que deseja adquirir, o desafio passou por fazer chegar-lhe a informação de onde pode encontra-lo, com o melhor atendimento. O comportamento de compra do consumidor permitiu fazer uma melhor avaliação das suas perceções e atitudes e as estratégias foram definidas de acordo com estas constatações.

Esta análise inicial permitiu a definição do objetivo, que a nível macro corresponde a lembrar, persuadir e informar, sempre integrando de forma harmoniosa a mensagem desejada junto ao público-alvo, chamando a sua atenção, gerando interesse, desejo e, por consequência, granjear uma possível compra. Por forma a atingir o objetivo, deve entender-se como os consumidores compram e decidem a quem comprar. Assim, foi realizada uma entrevista semi-diretiva ao Diretor Comercial da empresa e administrado um inquérito por questionário, realizado pela Porsche Ibérica, a uma amostra de clientes do Centro de Serviços Porsche Matosinhos, com o objetivo de recolher elementos relevantes de acordo com a problemática em estudo.

Na determinação dos objetivos foi tida em conta a diferenciação entre os objetivos de marketing e os de comunicação, uma vez que, enquanto os primeiros se caracterizam por fatores quantitativos, como o lucro, quota de mercado ou número de vendas, os

segundos passam pelo aumento da notoriedade da marca, da organização ou de um produto.

Procedeu-se à definição da mensagem que deverá a) ser comunicada indo ao encontro dos objetivos comunicacionais definidos e b) estar alinhada com os meios de comunicação mais indicados para atingir o público-alvo. Os estímulos e argumentos utilizados devem estar de acordo com a hierarquia de necessidades do público. A mensagem procurou despertar a atenção do público-alvo, reduzindo a dispersão e anulando os ruídos, mostrando os benefícios da marca ou do produto.

A seleção dos meios de comunicação<sup>4</sup> teve em consideração o público-alvo, os objetivos de comunicação, o número de pessoas exposto pelo menos uma vez a um determinado veículo de comunicação e o orçamento atribuído ao plano. Exemplo disso, foi a escolha da localização dos outdoors, sendo que optou-se por aqueles que se encontram nas autoestradas mais movimentadas do norte do país.

Por fim, procedeu-se à calendarização e orçamentação<sup>5</sup>, sendo que, uma vez que o orçamento era limitado, procurou-se definir as ações promocionais de acordo com as prioridades, dando preferência às ações que mais evidentemente aumentariam as vendas. Não foi possível medir os resultados da aplicação do plano de CIM, uma vez que o mesmo não foi implementado até ao término do estágio curricular.

#### 4.4. Execução de livros de apresentação dos veículos

O Centro de Serviços Porsche Matosinhos iniciou a recuperação de viaturas Porsche clássicas e a estratégia de venda deste produto, definida anteriormente ao estágio, passou pela entrega de pequenos livros descritivos de cada veículo<sup>6</sup>.

Os livros fazem uma abordagem às características e história do veículo e demonstram um conjunto de fotografias, antes, durante e após a sua restauração. Competiu-me fazer uma pesquisa, no âmbito educacional, dos fenómenos em estudo, através de plataformas tecnológicas e livros, podendo efetivar uma recolha da história de cada um deles.

---

<sup>4</sup> Em anexo, o plano de meios eleitos para o CIM do Centro de Serviços Porsche Matosinhos.

<sup>5</sup> Em anexo, a calendarização e orçamentação do plano de CIM.

<sup>6</sup> Veículos em questão: 356 European Coupé de 1955; 356 SC Cabrio Coupé; 911 2.0 Coupé de 1966; 911 2.0 Targa de 1969; 911 2.0 Sportomat de 1970; 912 de 1968.

Após este passo, foi realizada uma recolha de fotografias, desde a chegada dos veículos ao centro, no estado de carcaça, ao seu longo processo de restauro. Desta forma, fiquei responsável por fotografar todos os *uploads* do restauro dos veículos.

De notar que foi interessante poder assistir à transformação de um pedaço de história, sendo que a reparação exige um trabalho minucioso, com o objetivo de entregar o veículo o mais parecido com o original. Para além da parte estética, possibilitou-me conhecer a história de cada um deles, sendo possível acompanhar a sua evolução, a nível tecnológico, de design e técnico, até aos dias de hoje.

#### 4.5 Execução dos mapas do plano de marketing

Mensalmente, todos os centros e reparadores oficiais Porsche recebem um conjunto de funções que deverão ser cumpridas, emitidas pela filial de que se encontram ao abrigo. O Centro de Serviços Porsche Matosinhos é tutelado pela Porsche Ibérica e, desta forma, deve relatar-lhe toda a sua atividade, ações de marketing e resultados.

Um destes deveres traduz-se no preenchimento de um quadro relativo ao plano de marketing, concernente ao orçamento e plano de meios. Este quadro deve ser atualizado mensalmente, onde se indicam as ações de marketing realizados durante esse mesmo mês e o seu custo. Para além destes planos mensais, o Centro de Serviços Porsche deve preencher um quadro <sup>7</sup>com aquilo realizou no ano corrente, sendo que este é executado em Outubro, momento coincidente com o estágio curricular, de forma que a Porsche Ibérica o avalie. No final do ano todos os concessionários e reparadores oficiais vão a concurso, sendo premiado o plano de marketing mais aliciente.

---

<sup>7</sup> Em anexo, o exemplo de um quadro.

## 5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Concebendo uma análise retrospectiva do período de estágio curricular, o balanço é extremamente positivo, pois consegui aplicar muitos dos conhecimentos que adquiri ao longo do percurso académico, quer na licenciatura, quer no mestrado. O facto de não apresentar experiência profissional, muitas vezes dificultou a apreensão de muitos conhecimentos, durante o percurso académico, uma vez que não conseguia imaginá-los no plano prático. No entanto, fiquei surpreendida ao perceber que é possível aplicar muitos conceitos teóricos numa organização. Durante o estágio ocorreram bastantes situações onde foi possível aplicar conceitos estudados que se demonstraram ainda bastante presentes, quer a nível de marketing, recursos humanos, gestão. Existe uma grande diferença entre o contexto prático e teórico, contudo, a linha de pensamento é a mesma.

Durante o estágio senti maior dificuldade nos termos comerciais e financeiros técnicos, relativos à venda de veículos, contudo nada que não se resolvesse recorrendo à internet para me informar. Ainda assim, senti-me confortável a desempenhar as funções de marketing, apesar de entender que todos os trabalhos exigem uma prática constante, permitindo que se aprenda diariamente.

Algumas das capacidades pessoais e profissionais desenvolvidas durante o estágio que dificilmente aprenderia academicamente, foram um maior sentido de responsabilidade, trabalhar em equipa, traçar objetivos e delinear formas de os atingir, cumprir prazos e aprendi que o melhor caminho para um percurso profissional de sucesso é dar sempre o melhor, não caindo no comodismo. É necessário um grande sentido de organização e planeamento estratégico para que as tarefas recebidas sejam cumpridas dentro do prazo e de forma eficaz.

Quanto ao valor acrescentado para a empresa, pela realização do estágio curricular, também julgo ser positivo, uma vez que lhe foram dadas ferramentas úteis, inexistentes até então, que contribuirão para o seu desenvolvimento. Considero que a administração alargou os seus horizontes relativamente ao marketing e conseguiu perceber a sua necessidade extrema se o objetivo da empresa é crescer.

## 6. CONCLUSÃO

O presente relatório é o culminar de um percurso de aprendizagem e trabalho que articula o que se desempenhou e reteve no estágio curricular e o conhecimento adquirido academicamente. A realização do estágio, por sua vez, permitiu, primordialmente, alcançar os objetivos de aplicar em contexto prático conteúdo teórico e consolidar conhecimentos.

O estágio possibilitou a introdução no contexto empresarial e laboral, o que permitiu o contacto com o mercado empresarial português. Foi uma oportunidade que aquiesceu o desenvolvimento pessoal, mas também profissional.

A realidade que experienciei no estágio permitiu perceber que muitas empresas ainda vivem focadas nos resultados imediatos, essencialmente financeiros. É de compreender a sua preocupação, contudo considero importante que o seu percurso seja pensado e estudado de forma estratégica, não só a curto, mas a médio e longo prazo. Para além disto, a criação de capital financeiro, por si só, não é suficiente para assegurar o futuro de uma organização, pois criar valor junto dos clientes e retê-los é fundamental.

De acordo com a literatura especializada, a comunicação integrada de marketing desempenha um papel fundamental na criação do valor da marca, de uma forma mais eficaz do que a propaganda tradicional ou outras formas convencionais de comunicação de marketing (SHIMP, 2002). Esta diminuição do poder do marketing e da propaganda tradicional, acarretada pelo rápido desenvolvimento da tecnologia de informação, leva a que as empresas se devam adaptar e procurar métodos mais eficientes e mais baratos de comunicação. Os consumidores, por sua vez, assistiram a mudanças nos seus estilos de vida, encorajadas pelo desenvolvimento de peças de comunicação mais elaboradas e com respostas mais rápidas. Assim, as empresas devem ajustar-se e acompanhar as mudanças externas.

A atividade desenvolvida mais desafiante foi a execução do plano de comunicação integrada de marketing, uma vez que exigiu a recolha e organização de todos os dados da empresa, desde o início da sua atividade, dada a inexistência dos mesmos até ao momento. A eleição do plano de meios foi uma das atividades que mais me deu prazer, devido a diversos fatores, nomeadamente o orçamento limitado, o que tornou a ação ainda mais desafiante. Depois, a escolha de acordo com o público-alvo e os objetivos, requer um pensamento estratégico e interligado, de forma a que exista coerência em todo o plano. A efetivação do plano correspondia a uma das maiores necessidades da

organização naquele momento, dada a falta de recursos, como foi referido.

### **Limitações do estudo**

À semelhança de outros estágios, existem limitações que podem variar de acordo com a empresa de acolhimento. Este foi limitado por duas principais razões: a inexistência de dados devidamente documentados, o que retardou o processo, e o facto de o plano não poder ter sido implementado, uma vez que precisa de aprovação prévia por parte da Porsche Ibérica, o que não permitiu fazer a avaliação dos resultados.

A empresa não detinha documentos que relatassem a sua atividade, devidamente organizados, dos seus dois anos de existência. Foi através dos registos de contabilidade que consegui recolher dados relativos à atividade da empresa, referentes às suas principais fontes de rendimento (venda de veículos; serviço pós-venda; venda de peças). Estes dados foram posteriormente organizados, de forma estatística, numa base de dados e procedi à sua análise, a fim de diagnosticar internamente a situação da organização. Este processo retardou a fase de diagnóstico do plano, o que encurtou o tempo que já não era muito. No mercado de trabalho acontece tudo em *real time*, surgindo imprevistos que colocam em causa o trabalho desenvolvido e o risco de cumprimento do mesmo. Estas situações reais fazem com que se desenvolva a capacidade de dar resposta imediata a acontecimentos imprevistos, definindo o bom funcionamento da empresa.

Face ao carácter cíclico que o método de investigação-ação implica é necessário que se implemente a estratégia, de forma a que se façam ajustes, para que daí se observem novos resultados e assim ciclicamente até que a estratégia fique acertada, de forma a que se atinjam os objetivos previamente definidos. O facto de, o plano de CIM ser sujeito a aprovação pela Porsche Ibérica fez com que não existisse tempo para este ser implementado e avaliado. Medir os resultados do processo de comunicação serve para determinar se a campanha atingiu os objetivos definidos, daí ser importante eleger indicadores que nos permitam mais tarde avaliar os retornos obtidos com o plano de CIM. Assim, é fundamental monitorizar, avaliar e controlar o plano, permitindo efetuar correções ou modificações para atingir os objetivos propostos. Apesar disto, o contributo do estágio foi altamente positivo para o futuro, proporcionando um conjunto de competências e conhecimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Auto Monitor (2018) (online). (Acedida em 17 de janeiro de 2018). Disponível em: <http://automonitor.pt/2018/01/11/comercio-e-industria/porsche-com-novo-recorde-de-vendas-em-2017/>

BALMER, J. and GREYSER, S. (2006) Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*. (online). 40 (7/8), (Acedido em 5 de dezembro de 2017), pp. 730-741. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/corporate-marketing-integrating-corporate-identity-corporate-branding>

BARATA, R. M. (2013) *Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Companhia Alfacinha*. Lisboa.

BATRA, R. and KELLER, K. L. (2016) Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*. (online). 80 (6), (Acedido em 5 de dezembro de 2017), pp. 122-145. Disponível em: <https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/integrating-marketing-communications.aspx>

BREDA F., CRUZ C. and LAZAROTTI E., (2017) *Comunicação Integrada de Marketing: Um estudo nas mídias sociais em uma Instituição de Ensino Superior*. Rio Grande do Sul.

CAEMMERER, B. (2009) The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning* (online). 27 (4), (Acedido em 27 de dezembro de 2017), pp. 524-538. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02634500910964083>

CASTRO J. (2007) *Comunicação de Marketing*. 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo

CLOW K. E., and BAACK, D., (2011) *Integrated advertising, promotion & marketing communications*. 4<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall



DEWHIRST, T. and DAVIS, B. (2005) Brand strategy and integrated marketing communication (IMC): A case study of player's cigarette brand marketing. *Journal of Advertising* (online). 34 (4), (Acedido em 27 de novembro de 2017), pp. 81-92.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639211>

Dinheiro Vivo (2017) (online). (Acedida em 26 de setembro de 2017). Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/743293/>

Economia Online (2017) (online). (Acedida em 25 de outubro de 2017). Disponível em: <https://eco.pt/2017/08/02/vendas-no-setor-automovel-cresceram-122-em-julho-diz-acap/>

HOLM, O. (2006) Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal* (online). 11 (1), (Acedido em 5 de dezembro de 2017), pp. 23–33. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13563280610643525>

Jornal de Negócios (2017) (online). (Acedida em 19 de setembro de 2017). Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/porsche-e-a-marca-que-mais-cresce-volkswagen-e-a-unica-entre-as-grandes-que-cai>

Jornal de Negócios (2017) (online). (Acedida em 28 de setembro de 2017). Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/vendas-de-carros-de-luxo-e-super-desportivos-disparam-em-portugal>

Kelley Blue Book (2017) (online). (Acedido em 20 de outubro de 2017). Disponível em: <https://kbb.sapo.pt/comparar-carros/>

KLIATCHKO, J. (2005) Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising* (online). 24 (1), (Acedido em 8 de dezembro de 2017), pp. 7-34. Disponível em: <https://www.researchgate.net>

KLIATCHKO, J. and SCHULTZ, D. E. (2014) Twenty years of IMC. *International Journal of Advertising* (online). 33 (2), (Acedido em 17 de dezembro de 2017), pp. 373–390. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2501/IJA-33-2-373-390>

KOTLER, P., KELLER K. L., BRADY M., GOODMAN M., HANSEN T., (2001) *Marketing Management* (online). Edinburgh: Pearson Education. (Acedido em 18 de dezembro de 2017). Disponível em:

<https://books.google.pt/books?id=8VDYaWzc9MgC&printsec>

KOTLER, P., and ARMSTRONG, G., (2012). *Principles of Marketing* (online). Edinburgh: Pearson Prentice Hall (Acedido em 16 de dezembro de 2017). Disponível em: <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile8/148/1372857.pdf>

Observador (2017) (online). (Acedido em 20 de outubro de 2017). Disponível em: <http://observador.pt/2017/09/01/porsche-hibridos-muitos-mas-so-com-pdk/>

Observador (2017) (online). (Acedido em 20 de outubro de 2017). Disponível em: <http://observador.pt/2017/01/12/2016-foi-ano-de-recorde-de-vendas-para-a-porsche/>  
<https://pt.slideshare.net/derekmitchell562/porsche-strategic-marketing-analysis-17225184>

PORCU, L., BARRIO-GARCIA, S., and KITCHEN, P. J. (2012) How integrated marketing communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicacion Y Sociedad* (online). 25 (1), (Acedido em 20 de dezembro de 2017), pp. 313–348. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258207498>

PORTER, M. E., (2017) *Estratégia*. 9ª ed., Lisboa: Actual Editora

Raking the Brands (2017) (online). (Acedida em 28 de setembro de 2017). Disponível em:

<https://www.rankingthebrands.com/PDF/Custom%20Service%20Index%20Ranking%20Luxury%20Brands%202016,%20J.D.%20Power%20and%20Associates.pdf>

Raking the Brands (2017) (online). (Acedida em 28 de setembro de 2017). Disponível em:

[https://www.rankingthebrands.com/PDF/Best\\_Brands\\_2016\\_das\\_Deutsche\\_Markenranking.pdf](https://www.rankingthebrands.com/PDF/Best_Brands_2016_das_Deutsche_Markenranking.pdf)

REID, M., LUXTON, S., and MAVONDO, F. (2005) The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising* (online), 34 (4), (Acedido em 17 de dezembro de 2017), pp.11–23. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.2014.934938>

SANTANA, S. A. (2003) *Comunicação Integrada de Marketing e Valor de Marca: um estudo em Empresas de Tecnologia da Informação*. Recife.

SHIMP, T. A., (2002) *Propaganda e Promoção*. 5ª ed., Porto Alegre: Bookman

SILVA, J. D. (2017) *Planeamento de Comunicação de Eventos: Plano de Comunicação Integrada de Marketing para o Evento Queimas das Fitas Coimbra 2018*. Lisboa.

SWAIN, W. N. (2004) Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel, and how can we measure success?. *Journal of Advertising Research* (online), 44 (1), (Acedido em 17 de Dezembro de 2017), pp. 46–65. Disponível em: <http://www.journalofadvertisingresearch.com/content/44/1/46>

ZOELLER, S. (2018) How to Segment Your Target Market Successfully: A Porsche Case Study. 26 January 2018. (Acedido em 27 de janeiro de 2018). Disponível em: <http://www.stephenzoeller.com/targetmarket-segment-porsche/>

# Anexos

## Anexo 1 – Marketing mix do Centro de Serviços Porsche Matosinhos e Centro Porsche Porto

	Produto	Distribuição	Comunicação	Preço
<b>C. S. Porsche Matosinhos</b>	<p>Veículos seminovos ou usados;</p> <p>Serviços de oficina: pintura; chapa; eletricidade; mecânica;</p> <p>Venda de peças;</p> <p>Restauração e venda de veículos clássicos;</p> <p>Venda de merchandising.</p>	<p>A Porsche Ibérica é a sua importadora oficial;</p> <p>Vende os seus produtos e presta os seus serviços no seu concessionário, consideravelmente maior e com mais condições, relativamente ao concorrente, aberto desde 2015;</p> <p>Expõe os seus veículos no Standvirtual e no OLX.</p>	<p>Venda pessoal;</p> <p>Marketing online: presença na rede social Facebook;</p> <p>Imprensa: revista Caras, Visão e jornal Expresso; Pouca exploração do CRM, ferramenta obrigatória de acordo com a Porsche Ibérica; Feiras.</p>	<p>Preços <i>premium</i>, que poderão ser mais baixos comparativamente aos preços praticados pela Porsche Porto, tendo em conta que se vendem veículos usados.</p>
<b>C. Porsche Porto</b>	<p>Veículos novos; seminovos ou usados;</p> <p>Serviços de oficina: pintura; chapa; eletricidade; mecânica;</p> <p>Venda de peças;</p> <p>Venda de merchandising.</p>	<p>A Porsche Ibérica é a sua importadora oficial;</p> <p>Vende os seus produtos e presta os seus serviços no seu concessionário, aberto desde 1991;</p> <p>Expõe os seus veículos no</p>	<p>Venda pessoal;</p> <p>Marketing online: presença na rede online Facebook;</p> <p>- Imprensa: revista da cidade de Braga e revista Turbo;</p> <p>- Marketing</p>	<p>Preços <i>premium</i>.</p>

		Standvirtual.	<p>direto: envio de e-mails personalizados ao cliente, por exemplo no dia do seu aniversário; envio de um pisa papéis personalizado com o nome do Porsche Porto e do cliente em questão quando este compra uma viatura;</p> <p>Merchandising: oferta de merchandising no momento de compra de um veículo;</p> <p>Exploração do CRM.</p>	
--	--	---------------	---	--

## **Anexo 2 – Exemplo da descrição das funções executadas pelo chefe de oficina**

### **Principais responsabilidades:**

Executar planos e orçamentos necessários para desenvolver a estratégia;

Identificar as necessidades dos clientes e combinar as necessidades com produtos e serviços Porsche;

Organizar peças e oficina, de acordo com as necessidades dos clientes e Centro de Serviços Porsche;

Desenvolver e manter uma base de dados de clientes e assegurar o uso coerente de todas as ferramentas pertencentes ao concessionário Porsche, como Porsche Partner Network (PPN) e Corporate Porsche, manual de serviço e outros);

Gestão dos veículos em transição na oficina;

Gestão das reclamações dos clientes de acordo com as normas da Porsche;

Organizar e proporcionar uma experiência de serviço consistente, agradável e memorial para cada cliente;

Assegurar de que todos os recursos, tais como ferramentas, veículos de empréstimo, peças, veículos de demonstração e computadores estão em condições de funcionamento e que existem materiais suficientes de serviço, folhetos e/ou guias de produtos, para satisfazer as necessidades do cliente e diretrizes da Porsche;

Assegurar que o direito de todos os demais recursos necessários estejam disponíveis a tempo;

Assegurar e manter uma eficiente gestão das existências que seja equilibrada entre a disponibilidade e a alocação de capital;

Controle de stock;

Trabalhar de acordo com as normas da Porsche e assegurar que a equipa de pós-venda está a trabalhar de acordo com essas normas;

Apresentar informações das atividades à administração superior e ao portador, segundo as necessidades.

### **Anexo 3 – Exemplo da análise dos pontos fracos do departamento de secretariado comercial**

**Pontos fracos observados:**

O responsável pelo secretariado comercial não deverá executar as funções respeitantes a um gestor de CRM, uma vez que não apresenta recursos disponíveis para o efeito, como formação, conhecimento ou tempo;

Não deverá ser responsável pela formação de CRM a nível interno;

Não lhe deverá competir a função de verificar a qualidade de dados dos clientes, relativos ao marketing relacional, como a existências na plataforma dos gostos ou preferências;

Não deverá ser ele a garantir que a rececionista liga para os clientes que não estabelecem qualquer tipo de contacto com a Porsche há mais de um ano, no âmbito do marketing relacional;

As funções de PPN Marketing deverão ser desenvolvidas por alguém da área;

A resposta às ações de marketing pedidas pela Porsche Ibérica, não deverá ser da sua responsabilidade.



## **Anexo 4 – Exemplo de uma sugestão de melhoria de um ponto fraco**

### **Ponto fraco observado:**

Défice de comunicação entre as chefias e os colaboradores.

### **Sugestão de melhoria:**

A organização deve procurar desenvolver sistemas de comunicação que abranjam todas as pessoas internamente, formas de motivação e bem-estar no trabalho, métodos de participação individual e coletivos em inovação e qualidade. São os colaboradores que lidam diariamente com a organização e, dessa forma, têm maior facilidade em detetar os problemas e possíveis soluções. A recolha estruturada de sugestões pode ser aplicada através de diversas formas e modalidades, desde a tradicional caixa de sugestões, a esquemas mais elaborados para partilhar com a empresa as suas descobertas e novos métodos de trabalho. Seja qual for a forma escolhida, estes sistemas podem traduzir-se em grande valor acrescentado, a partir do momento que sejam corretamente concebidos e geridos.

O Centro de Serviços Porsche poderá utilizar a caixa de sugestões, colocando-a na zona do refeitório, acompanhada dos respetivos formulários para apresentar queixas ou sugestões de melhoria, que poderão ser anónimas ou não. No final de cada trimestre, deverão ser recolhidas todas as queixas e sugestões nela depositadas e avaliadas pelos administradores. Pode proceder-se à seleção das três melhores sugestões, entre elas, a vencedora do trimestre e no final do ano, selecionam-se igualmente as três melhores e atribuem-se prémios aos colaboradores que contribuíram com as melhores ideias para a eficiência da organização.

## **Anexo 5 – Estratégia criativa e plano de meios do plano de CIM do Centro de Serviços Porsche Matosinhos**

### **1. Publicidade**

#### **1.1 Outdoors**

Esta forma de dar suporte às mensagens publicitárias foi eleita tendo em conta o objetivo de divulgação e visibilidade que se pretende atingir, dando a conhecer a empresa que se encontra ainda na fase de desenvolvimento. Tendo em conta esse objetivo, convém escolher um meio que chegue a massas e que comunique uma mensagem de forma praticamente instantânea. É comum que quem vê um outdoor esteja em movimento, quer seja de automóvel ou mesmo a pé, desta forma, este deve ser eficiente, comunicando a mensagem de forma objetiva, clara e simples, pois para além de divulgar, reforça a marca ou o produto anunciado.

Uma vez que existem apenas setes postos oficiais Porsche em Portugal, cada um deles cobre as necessidades de uma grande zona geográfica. Nesse sentido, seria pertinente colocar outdoors nas autoestradas, atingindo as cidades que rodeiam esta zona, assim como a própria cidade. A estratégia passaria por coloca-los na A1, A3, A4 e A28, dado o tráfego diário que estas autoestradas atingem. Para além disso, o cliente Porsche faz muitas viagens, principalmente viagens de autoestrada, o que reforça a utilização deste meio.

Os elementos visuais e fotográficos do anúncio teriam de ser simples e memoráveis, dando ênfase à empresa, Centro de Serviços Porsche Matosinhos, e não tanto ao produto. A maior parte dos que procuram um produto ou serviço Porsche já os conhece, dada a visibilidade da marca e a especificidade dos clientes, assim, o importante é mostrar-lhes o local onde os podem adquirir.

### **2. Marketing Digital**

#### **2.1 SEO – Otimização dos Motores de Pesquisa**

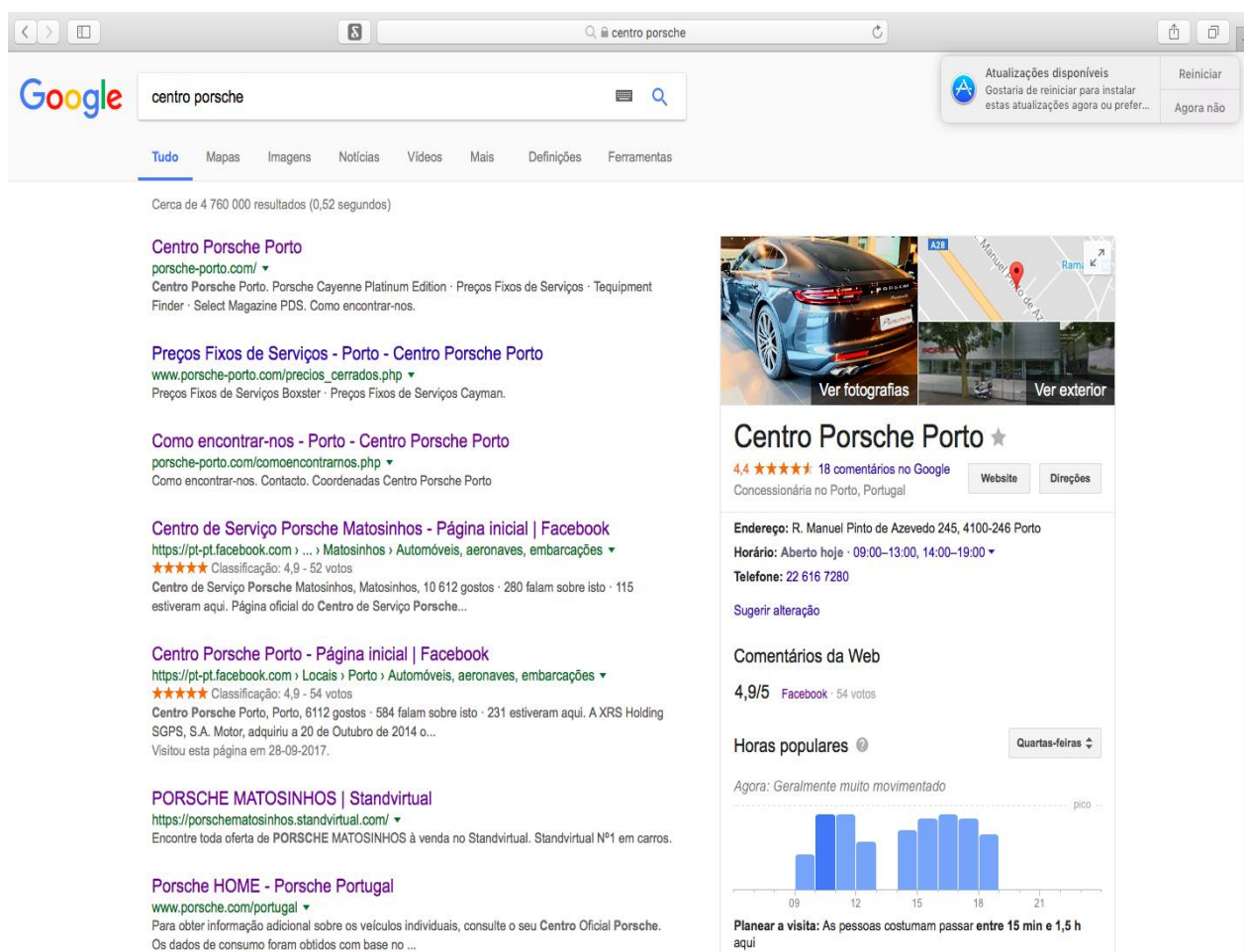
O Centro Porsche Matosinhos apresenta um site pré-definido pela Porsche que não é

suscetível a alterações, a não ser que esta assim o entenda. É um site que segue a mesma linha de todos os concessionários e centros de serviços mundiais, com pequenas alterações informativas. No entanto, o Centro de Serviços Porsche Matosinhos pode melhorar a posição em que aparece nos motores de busca.

Neste momento, ao procurarmos no motor de busca Google a palavra “Porsche”, e relembro que este tem em conta que me encontro em Portugal, o Centro de Serviços Porsche Matosinhos não aparece nas primeiras 10 páginas, sendo que o Centro Porsche Leiria é o primeiro centro a aparecer, aparecendo na segunda página. Ao procurarmos “Centro Porsche”, o Centro Porsche Porto é o primeiro link a aparecer na primeira página do Google e o Centro Porsche Matosinhos aparece em terceiro lugar, com um link que faz ligação ao “Sobre Nós” do site da empresa e não à sua página principal, tal como se pode ver na imagem abaixo. Por outro lado, se procurarmos “Comprar Porsche” e “Comprar Porsche Portugal”, o centro Matosinhos não aparece nas primeiras 10 páginas, ao contrário do Centro Porsche Lisboa que aparece na primeira. Se pesquisarmos “serviços Porsche”, a primeira referência ao centro de Matosinhos é feita na segunda página, através da sua página de Facebook. Outro aspeto a ter em conta é o facto de o Centro de Serviços Porsche Matosinhos cobrir um grande leque de consumidores e potenciais consumidores da zona Porto e arredores, contudo quando se procura “Porsche Porto”, este também não aparece nas 10 primeiras páginas, o que significa ser praticamente inexistente. Não é por acaso que alguém disse que o melhor sítio para esconder um cadáver é na segunda página do Google. Todas as buscas que realizei foram no motor de busca Google, uma vez que este detém a maior quota de mercado, quer nacional (superior a 97%), quer internacionalmente. Só quando é acrescentada a localização Matosinhos é que conseguimos encontrar o sítio Web do centro, contudo, só coloca a localização quem sabe da sua existência.

Na era em que vivemos e tendo em conta a quantidade de sítios web, informação e concorrentes disponíveis é importante que as empresas procurem otimizar o posicionamento da sua página na web. Desta forma, o próprio site deve ter elementos que permitam uma melhor posição no ranking. Assim, deve ser feita uma análise das características da página web da empresa, assim como das da concorrência, de forma a identificar as variáveis que contribuem para melhorar a posição no motor de pesquisa. Para além disso, também deve ser feita uma análise às palavras-chave e

aos conteúdos que impulsionem o site para o topo do diretório e tentar procurar incorpora-los. Palavras-chave como “serviços Porsche Porto” ou “Porsche Porto” são expressões generalistas, mas que devem constar no site para que o Centro de Serviços de Matosinhos apareça quando se procuram produtos ou serviços Porsche no distrito do Porto. Desta forma, deverão ser definidas as palavra-chave mais adequadas e a página deverá ser submetida nos principais diretórios e motores de busca.



The screenshot shows a Google search for "centro porsche". The search results list several links related to Porsche services in Porto and Matosinhos. On the right, a knowledge panel for "Centro Porsche Porto" is displayed, including a star rating of 4.4, 18 comments, and contact information. Below the panel, there is a bar chart showing popular hours of visit.

**Centro Porsche Porto** ★  
4,4 ★★★★★ 18 comentários no Google  
Concessionária no Porto, Portugal

Endereço: R. Manuel Pinto de Azevedo 245, 4100-246 Porto  
Horário: Aberto hoje · 09:00–13:00, 14:00–19:00  
Telefone: 22 616 7280

Sugerir alteração

Comentários da Web  
4,9/5 Facebook · 54 votos

Horas populares 🕒  
Agora: Geralmente muito movimentado

Planear a visita: As pessoas costumam passar entre 15 min e 1,5 h aqui

Fonte: Google

## 2.2 AdWords

O Adwords é a plataforma de publicidade da Google que corresponde a um serviço de links patrocinados, sendo que o motor de busca disponibiliza um espaço nas páginas

do sítio de pesquisa para os anunciantes que queiram exibir os seus produtos e serviços aos internautas. Quando é feita uma busca sobre um tema específico, o sistema identifica e relaciona essa busca por palavra-chave, perfil e localização geográfica, dando-lhe respostas mais precisas.

Uma vez que os anúncios são principalmente exibidos nos resultados de pesquisas relacionadas às palavras-chave utilizadas nessa busca, o anúncio deve conter palavras que permitam que este surja e que o público se identifique com ele.

Esta ferramenta permite anúncios sob um modelo controlado de custos, CPR - Custo Por Clique -, ou seja, o anunciante paga por cada clique nos seus anúncios. Para além disso, o sistema permite a parametrização temporal, assim deve-se seleccionar o período em que se quer interagir com os utilizadores e definir o período de execução da campanha.

## 2.3 Monitorização Analytics

O Google Analytics é um sistema de monitorização de tráfego gratuito que poderá ser instalado no sítio web da empresa e no site do Standvirtual, cujo objetivo é, não só saber quantas pessoas acedem ao site, mas também de que forma se comportam ao navegar.

O serviço apresenta as informações estatisticamente que, posteriormente, terão de ser analisadas, de forma a otimizar estratégias e a corrigirem-se problemas. Esta ferramenta permite analisar a taxa de otimização, a eficácia do website, as alterações recomendadas para subir no *ranking* dos motores de busca, perceber a localização geográfica do visitante, de que forma chegou à página em períodos diários, semanais, mensais e anuais. Assim, o Analytics permite perceber se determinada campanha de marketing online está a correr conforme o planeado, assim como os esforços do AdWords. Também analisa e sugere as palavras-chave mais eficazes para melhorar a posição do sítio no motor de pesquisa.

### **3. Marketing Relacional**

#### **3.1 Atendimento a reclamação**

As reclamações dos clientes precisam de ser entendidas como ferramentas potencializadoras da própria equipa de atendimento e de toda a empresa, visto que se trata do subsídio mais importante da marca: O que dizem sobre nós? Qual a perceção que clientes e consumidores têm da empresa? O que precisamos de melhorar para alcançar a excelência?

Muitas vezes as empresas vêem os clientes que reclamam como uma ameaça, contudo devem ter em consideração que se o cliente reclamou é porque provavelmente ainda não desistiu da empresa e tem esperança que resolvam o seu problema. Assim, a empresa não deve descurar a reclamação, incorrendo o risco de perder definitivamente o cliente e deve aceita-la como uma forma de melhorar o seu serviço.

As empresas devem dar formação aos profissionais que estão no atendimento à reclamação, procurando que estes desenvolvam técnicas que ajudem a solucionar o problema, tendo empatia e procurando entender o ponto de vista do cliente. Devem reconhecer o problema, agradecendo a reclamação e pedindo desculpa pelo ocorrido, simplificando e agindo rapidamente no sentido de procurar uma solução. Depois do inconveniente, convém que a empresa faça uma cortesia que compense o cliente, pois a última lembrança com que o cliente fica da empresa deve ser positiva. Atualmente é difícil e dispendioso arranjar novos clientes, dessa forma convém reter os existentes.

O Centro de Serviços Porsche faz um inquérito de satisfação aos seus clientes que nunca apresenta uma resposta 100% positiva, tal como já se verificou, e pelo que consegui apurar, esses inquéritos não são analisados ou trabalhados. Sugiro que o responsável pelo atendimento faça um levantamento mensal dos principais pontos que não têm nota positiva e procure apresentar ideias de melhoria. Caso seja feita uma reclamação em concreto, depois de o profissional solucionar a questão, o centro de serviços deve proceder com uma gentileza ao cliente, como ligar dois dias depois para saber se ficou satisfeito com a solução, enviar um cartão ou flores, ou mesmo merchandising Porsche, tudo depende do grau de gravidade da situação.

### 3.2 Coleta de sugestões

Mais do que ninguém, os clientes sabem o que esperam da empresa e de que forma os seus serviços poderiam ser melhorados. Desta forma, estes devem ser parte integrante no desenvolvimento da estratégia da empresa, principalmente do plano de melhoria da mesma. Nesse sentido, o centro de erviços Porsche poderá colocar um caderno de ideias e sugestões na sua sala de espera, para que estes deixem o seu feedback de forma mais reservada. Trata-se de um sistema que procura incentivar os seus clientes a criar soluções para problemas ou dar ideias que possam trazer alguma contribuição à organização ou a si mesmo.

### 3.3 Colaboração Interativa

Esta é uma oportunidade de as empresas levarem a que os clientes desenvolvam relacionamentos entre si, fomentando o espírito de pertença à empresa e à marca, o que poderá ajudar na sua fidelização e a agregar valor.

O centro de serviços Porsche em Matosinhos poderá criar um grupo na rede social Facebook que incentive os seus membros a trocar experiências sobre o seu Porsche, a exporem os seus gostos, dúvidas ou problemas. O centro poderá postar curiosidades sobre a marca e avanços ou melhorias da empresa, ou seja, noticiar sobre o que passa na organização, incentivando-os a interagir também. A adesão do consumidor ao grupo teria de ser previamente consentida por si, através de mensagem, e-mail ou pessoalmente.

### 3.4 CRM

O programa permite armazenar todas as informações sobre cada cliente, ou seja, o seu histórico na organização. É possível perceber os produtos e serviços comprados, os seus gostos e preferências, o seu nível de satisfação na aquisição de um determinado produto ou serviço, entre outros. O CRM permite, acima de tudo, que a organização

avaliar o envolvimento do cliente com a empresa, permitindo-lhe atuar consoante esta mesma avaliação, definindo ações estratégicas de relacionamento. O objetivo basilar é que cada cliente seja tratado de forma única e, assim, a organização vai aplicando ações customizadas de acordo com personalidades e históricos.

Assim, o centro deverá analisar o histórico dos seus clientes e entrar em contacto com os mesmos, assim que perceba que um deles deixou de estabelecer contacto com a empresa nos últimos seis meses. Também poderá ser útil no atendimento à reclamação, pois uma vez que mostra os gostos de cada cliente é mais fácil perceber de que forma os pode presenciar como ato de gentileza em caso de reclamação. Por exemplo, quando um cliente compra um veículo pela primeira vez no centro, a empresa costuma oferecer-lhe uma garrafa de champagne. Seria mais pessoal se para além da garrafa lhe oferecesse algo com base nos seus gostos ou hobbies.

## **4. Marketing Direto**

### **4.1 E-mail e Mobile Marketing**

O e-mail é uma ferramenta que faz parte de quase todos os dias que correm, nomeadamente dos clientes Porsche, uma vez que a maior parte são empresários. Nenhum outro meio permite o nível de personalização que o e-mail e as mensagens podem atingir, uma vez que possibilita utilizar a informação que se tem sobre o cliente na base de dados, criando mensagens diferenciadas para cada um deles. Estas mensagens são individualizadas, gratuitas e potenciam o relacionamento com o destinatário.

Atualmente, os consumidores estão cada vez mais informados e mais difíceis de agradar e tendo em conta o produto e serviço *premium* que a Porsche oferece, este tipo de cliente é alguém que procura sempre a excelência no seu atendimento. Para além disso, a competitividade está cada vez mais intensa e, nesse sentido, é necessário evoluir na retenção dos clientes.

A utilização do correio eletrónico pelo centro de serviços aplicar-se-ia a diversas situações e cada um seria extremamente individualizado, algo possível devido ao



limitado número de clientes da Porsche e à sua base de dados. Esta ferramenta seria utilizada nos seguintes momentos:

- E-mail informativo quando a Porsche recebe produtos que sabe que se enquadram no perfil de um conjunto de clientes;
- Envio de um e-mail mensal relacionado com o produto que o cliente já possui;
- Envio de um e-mail no Natal e no dia do seu aniversário;
- Envio de um e-mail anual a solicitar a sugestão de melhorias dos serviços, de forma a melhorar a satisfação dos clientes.

Tal como o e-mail, o mobile marketing permite segmentar as mensagens de acordo com os usuários previamente cadastrados na lista de contactos. A principal vantagem do SMS Marketing é que apresenta uma taxa de abertura de mensagens próxima dos 98%, enquanto que a taxa de abertura das campanhas de e-mail marketing é próxima dos 20% (dados relativos a 2017). Como forma de ser lembrada e no sentido de fomentar a relação com os seus clientes, o centro poderia enviar uma mensagem de texto aos seus clientes, trimestralmente, desejando-lhe um bom dia, um bom trabalho ou um bom fim-de-semana.

## 4.2 Mala Direta

A Mala Direta é uma correspondência de Marketing, cujo objetivo consiste na divulgação, quer seja de empresas, quer seja de serviços ou produtos. Em prol de angariar novos clientes e com base na estratégia de mala direta, sugiro que o centro de serviços Porsche distribua isqueiros com a impressão de um Porsche e com as seguintes frases: “Drives Like Fire!” na parte da frente e “Centro de Serviços Porsche Matosinhos” na parte de trás. Estes isqueiros seriam deixados nas caixas de correio das casas situadas nas zonas do Porto, onde habitam um grande número de pessoas de classe alta. Ao acompanhar o isqueiro seria oferecido um Test Drive sujeito a marcação. As zonas escolhidas seriam a Avenida Brasil e Pinhais na Foz, a zona de Avis na Boavista e a zona de Guerra Junqueiro em Maçarelos.

## **5. Merchandising**

O investimento feito em merchandising é um fator a considerar nos planos de comunicação, uma vez que reforça a estratégia, proporcionando uma maior visibilidade à empresa. Apesar de o Centro de Serviços Porsche Matosinhos ter este tipo de material promocional, este não é utilizado. Neste caso, o centro de serviços pode oferecer as suas canetas no momento em que o cliente assina o contrato de compra de um veículo. Para além dessa altura, o material pode ser distribuído nos eventos e feiras em que a Porsche tem participado, ou ser oferecido material nos momentos em que são feitas e solucionadas reclamações, quando o cliente adquire um veículo ou faz compras de grande valor em peças ou serviços, entre outras ocasiões. Deve caber a cada chefe de departamento a sensibilidade e honestidade de fazer esta gestão de distribuição de merchandising.

## Anexo 5 – Calendarização e orçamentação

No que diz respeito à calendarização, o objetivo é aplicar o plano de comunicação ao longo do ano de 2018, assim, as ações começariam em Janeiro. Contudo, estas exigem uma planificação prévia, de forma a que sejam trabalhadas e transmitidas o mais eficazmente possível. Dessa forma, as diferentes ações devem começar a ser trabalhadas em Novembro. Algumas datas podem estar sujeitas a alteração.

Quanto à orçamentação, atribuirei um acréscimo de 10% ao valor total para ações que possam vir a ser realizadas ou despesas adicionais que para já não estão previstas.

	Orçamento Previsto
Outdoors	13.600€
Atendimento a reclamação	1395€
Coleta de sugestões	20€
Colaboração interativa	0€
CRM	0€
SEO - Otimização dos motores de pesquisa	300€
AdWords	(até 200,00€ por mês) – 2400€
Monitorização Analytics	0€
E-mail marketing	0€
Mobile marketing	0€
Mala direta	630€
Merchandising	856,60€
+10%	1920,16
<b>Total</b>	<b>21121,76</b>

Fonte: Elaboração própria

Dada a faturação da empresa e o facto de a administração não ter predisposição para ter muitos gastos em marketing, o valor total é irrisório, uma vez que corresponde a apenas 0,40% da faturação total do ano de 2016.

### Ourdoors

Os locais onde seriam colocados os outdoors seriam na A1, A3, A4, A28. Cada face tem um custo de aluguer mensal de 850€, durante 3 meses e a produção do outdoor custa 850€. Tratando-se de 5 faces, o valor total é de 13 600€ durante os três meses, sendo que os meses eleitos seriam Janeiro, Fevereiro e Março dado o volume de vendas desses meses.

Localização	Tráfego Diário	Área Publicitária	Preço (mês)
A1 - Porto Sentido sul/norte Stª Maria da Feira	67.045 viaturas	10x5 metros	850€
A3 - Sentido sul/norte Antes do nó da A4	124.100 viaturas	10x5 metros	850€
A4 Porto Sentido Porto/Ermesinde antes do túnel de Águas Santas	82.000 viaturas	10x5 metros	850€
A 28 Sentido norte/sul Junto à Exponor, antes do acesso ao IKEA	90.270 viaturas	10x5 metros	850€

Fonte: Elaboração própria

## **Atendimento a reclamação**

Os funcionários que têm contacto direto com os clientes deveriam receber formação que os leve a compreender a importância de um atendimento de excelência para o sucesso dos resultados da organização, assim como a dominar técnicas e práticas de atendimento a reclamação. Assim, elegi o centro de formação Key School dada a programação do curso, o preço, a localização e os horários.

O centro de formação Key School espera que no final os formandos sejam capazes de:

- Compreender a importância do atendimento nos resultados organizacionais;
- Reconhecer a ligação entre o atendimento de clientes e os resultados globais;
- Reconhecer a importância dos relacionamentos interpessoais e do trabalho em equipa no sucesso do atendimento;
- Identificar e utilizar as componentes fundamentais da comunicação no atendimento;
- Identificar a importância do *rapport* e da empatia com os clientes;
- Compreender o potencial dos relacionamentos interpessoais no sucesso da organização;
- Identificar e utilizar técnicas de atendimento perante diferentes tipos de clientes;
- Aplicar as componentes de empatia, *rapport* e escuta ativa no contexto diário do atendimento com vista aos resultados globais.

O curso tem um custo de 279€, duração de 12 horas (horário pós-laboral 2 vezes por semana), com início em Dezembro. Uma vez que são cinco os funcionários que têm maior contacto com o cliente, incluindo a pessoa que faz os inquéritos de satisfação, o custo seria de 1395€. Este curso seria para a rececionista do stand e das peças, para o rececionista da oficina e para a chefe do departamento de peças.

## **Coleta de sugestões**

Para a coleta de sugestões é apenas necessário um caderno de capa dura e uma caixa tipo urna, o que deverá rondar os 20€.

## **Colaboração interativa; CRM; Monitorização Analytic; E-mail e mobile marketing**

A colaboração interativa não tem qualquer custo, uma vez que a criação de grupos no Facebook é gratuita.

A ferramenta de CRM já existe na empresa, o que não traz qualquer custo. O único custo associado a este parâmetro seria a oferta ao cliente de uma atenção em determinadas ocasiões com base nos seus gostos ou de merchandising, conforme disse anteriormente, custos esses que serão incluídos nos custos de merchandising.

O Google Analytics é uma ferramenta de análise de dados gratuita, pois o Google acredita que os anunciantes quanto mais informações tiverem sobre os dados do seu site, maior será o investimento em links patrocinados.

O E-mail e o mobile marketing não apresentam qualquer custo, visto que a empresa possui um tarifário com chamadas gratuitas.

## **SEO e AdWords**

Uma vez que a empresa neste momento não tem um colaborado com competências específicas para serviços de *web design* e *web development*, terá de recorrer a outsourcing.

A otimização dos motores de pesquisa deverá ser monitorizada e adequada mediante os resultados obtidos ao longo de todo o ano. O serviço de otimização dos motores de pesquisa, incluindo o desenvolvimento de anúncios AdWords e de relatórios de monitorização deverá rondar os 300€ durante os doze meses do ano (25€ por mês).

Relativamente aos anúncios no AdWords, a data para a visualização do anúncio seria durante o ano de 2018, de Janeiro a Dezembro. O custo deste tipo de anúncio pode ser avaliado das seguintes formas: o pagamento é feito pelo número de cliques ou será definido um valor máximo a gastar para um período de 30 dias. No caso da Porsche, optaria pelo segundo, pois permite um maior controlo dos gastos.

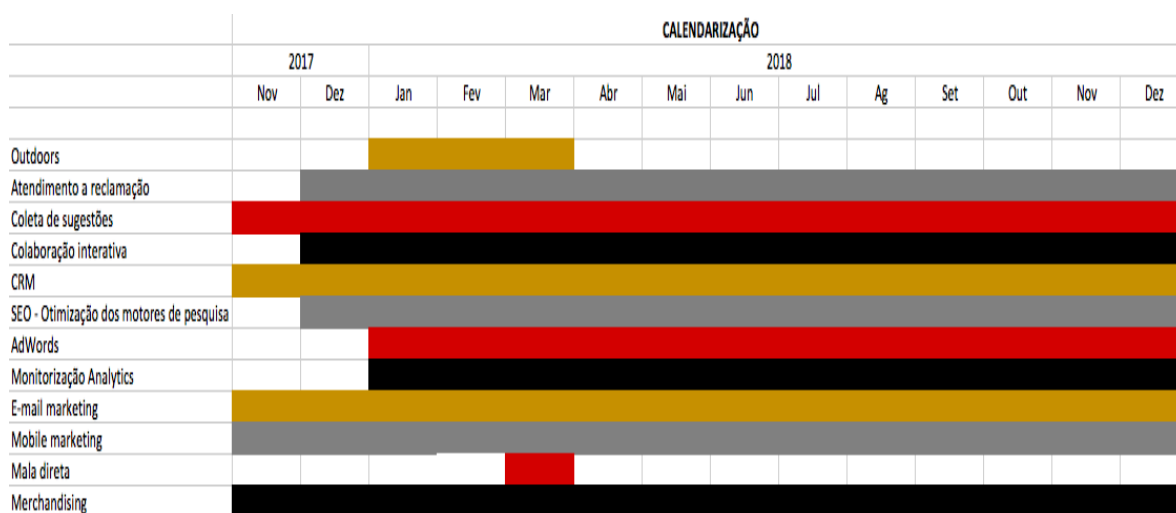
## **Mala direta**

O custo da mala direta está associado à produção dos isqueiros e ao combustível que a empresa gastaria ao distribuí-los. Seriam produzidos 300 isqueiros cada um com um custo de aproximadamente 0,80€ e a ação seria levada a cabo em Março, dado o

historial de vendas deste mês. Os gastos em combustível para desempenhar a ação seriam de aproximadamente 150€, o que dá um total de 630€.

## Merchandising

O merchandising corresponde ao material como porta-chaves e canetas que a própria Porsche produz e que o Centro de Serviços Porsche Matosinhos teria de comprar, para oferecer aos clientes em alguma eventualidade. Existem três tipos de porta-chaves com preços diferentes que seriam oferecidos em ocasiões diferentes, uns de 11,16€, outros de 5,18€ e outros cujo conjunto de 10 custa 7,10€. Neste caso os de 11,16€ seriam oferecidos mais ocasionalmente, compraria 30, os seguintes mais, compraria 50 e os de 7,10€ compraria 10 packs. Quanto às canetas, um pack de 10 custa 9,50€, o outro custa 10,08€, dessa forma compraria 10 conjuntos de cada.



Fonte: Elaboração própria

## Anexo 6 – Capa de um dos livros

